



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci  
An Analysis of Employee Recruitment and Selection System in a Chosen Organization

Student:  
Vedoucí bakalářské práce:

Sabina Petřeková  
Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Sabina Petřeková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**An Analysis of Employee Recruitment and Selection System in a Chosen Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení o samostatném vypracování bakalářské práce**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy číslo 4 a 5 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne

*10.5.2013*  
.....

*Sabina Petřeková*  
.....  
Sabina Petřeková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala lidem, kteří mě podpořili při zpracování této závěrečné práce. Vedoucí této bakalářské práce Ing. Andrea Čopíková, si zaslouží mé poděkování především za čas, ochotu a trpělivost. Další poděkování patří Miladě Pšurné, personální pracovníci zkoumané organizace, za vstřícný přístup a sdělené informace. Nejvíce bych chtěla poděkovat své rodině, partnerovi a blízkým kamarádům za podporu během celého studia.

# OBSAH

1 ÚVOD .....	5
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ .....	7
2.1 Metodika bakalářské práce .....	7
2.2 Definování požadavků .....	8
2.3 Plánování lidských zdrojů .....	9
2.4 Získávání zaměstnanců .....	10
2.5 Proces získávání zaměstnanců .....	11
2.5.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců .....	12
2.5.2 Popis pracovního místa.....	14
2.5.3 Alternativy .....	14
2.5.4 Specifikace pracovního místa.....	15
2.5.5 Výběr metod získávání zaměstnanců .....	16
2.5.6 Dokumenty .....	21
2.5.7 Nabídka zaměstnání.....	21
2.5.8 Předvýběr uchazečů.....	22
2.5.9 Seznam uchazečů.....	22
2.6 Kritéria výběru zaměstnanců .....	22
2.7 Výběr zaměstnanců.....	23
2.8 Proces výběru zaměstnanců.....	24
2.8.1 Předběžný rozhovor .....	24
2.8.2 Výběrové testy a „assessment centre“ .....	24
2.8.3 Výběrový rozhovor.....	25
2.8.4 Reference .....	27
2.8.5 Ukázka práce .....	27
2.8.6 Lékařské vyšetření .....	28

2.8.7 Rozhodnutí o výběru .....	28
2.8.8 Nabídka práce .....	28
2.8.9 Pracovní smlouva .....	29
3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....	30
3.1 Zákaznické segmenty .....	31
3.2 Stručná historie společnosti ZP s.r.o. ....	32
3.3 Výroba, propagace, konkurence .....	32
3.4. Vývoj počtu zaměstnanců a jejich struktura .....	34
4 ANALÝZA SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI .....	36
4.1 Současný systém získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ZP s.r.o. ....	36
4.1.1 Plánování lidských zdrojů .....	37
4.1.2 Získávání zaměstnanců .....	37
4.1.3 Výběr zaměstnanců .....	40
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	42
5.1 Návrh plánování lidských zdrojů .....	42
5.2 Návrh systému získávání a výběru zaměstnanců pro TH pozice .....	43
5.3 Návrh systému získávání a výběru zaměstnanců pro dělnické pozice .....	49
5.4 Specifické možnosti získávání zaměstnanců v okrese Vsetín .....	52
6 ZÁVĚR .....	55
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	57
SEZNAM ZKRATEK .....	59
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	
PŘÍLOHY	

# 1 ÚVOD

Výběr zaměstnanců na dané pozice a způsob výběru těchto osob je podstatnou otázkou pro každou dobře fungující společnost. Jak uvedl český ekonom, Ing. Lech Przewczek: „Práce je obvykle dost, ale často chybí lidé, kteří by byli ochotní ji dělat.“ Je třeba se vyvarovat zejména dvou nejčastějších chyb zaměstnavatelů, a to sice zvolení neadekvátních kritérií a odpoutat se od osobních předsudků a subjektivních vjemů, kterých může zaměstnavatel nabýt během výběrového řízení. Je tedy důležité, aby společnosti byly dobře obeznámeny s obecně stanovenými a doporučenými postupy.

Cílem práce je analýza současného systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Zenta Production, s.r.o. a navržení vhodnějšího systému pro tuto zkoumanou společnost. Výsledky této bakalářské práce budou v konečné podobě představeny zkoumané společnosti.

Téma této bakalářské práce je zvoleno především z toho důvodu, že mi z rozsáhlých oblastí managementu vždy nejvíce imponovalo zejména řízení lidských zdrojů. Právě řízení lidských zdrojů se nejvíce zabývá koordinací spolupráce všech lidských zdrojů společnosti. Ráda bych se proto této problematice věnovala i nadále, a to jak ve svém budoucím studiu, tak i v potencionálním uplatnění na trhu práce.

Téma zaměstnanosti patrně nikdy nezestárne. Lidé totiž budou vždy nabízet svou pracovní sílu a zaměstnavatelé budou mezi nimi vybírat uchazeče, který bude nejlépe vyhovovat jejich aspektům. Podíváme-li se na veřejné odhady společnosti Eurostat, zjistíme, že míra nezaměstnanosti v zemích EU rostla i v prvním čtvrtletí letošního roku. Zatímco největší problémy mají Řecko a Španělsko (27%), Rakousko a Německo si vedou nejlépe (4,8% a 5,4%). Česká republika si ale také nevede špatně. Míra nezaměstnanosti je zde sedmá nejnižší z EU a to 7,2%. Přesto připadal v prvních měsících tohoto roku na jedno volné pracovní místo několiknásobek uchazečů. Dle oficiální tiskové správy Ministerstva práce a sociálních věcí se jednalo až o 25 zájemců na jednu volnou pracovní pozici, a to k 31. březnu 2013. Je proto nadmíru důležité zvolit správný postup výběru zaměstnanců a pomoci tak společnosti k její prosperitě.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou rozsáhlých celků – teoretické a praktické části. Jak už to bývá, teoretická východiska daného tématu jsou nezbytně nutná pro vypracování praktické části každé závěrečné práce. Teoretická část práce je proto podrobněji zpracována



do logicky navazujících celků, které podrobně popisují publikované výsledky a doporučené postupy ohledně získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část bakalářské práce pak představuje zkoumanou společnost Zenta Production s.r.o., která je na trhu již téměř dvacet let. Dále obsahuje praktická část práce zejména analýzu současného systému získávání a výběru zaměstnanců ve výše jmenované společnosti.

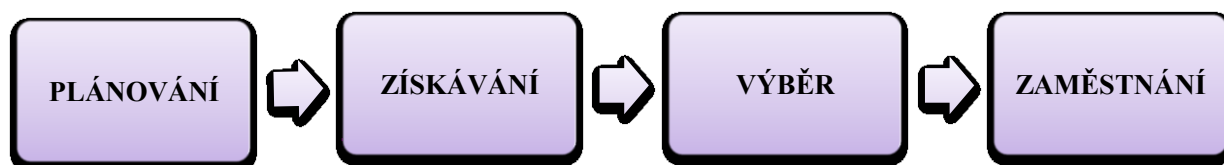
Pro tuto analýzu je využita především metoda polostrukturovaných rozhovorů a metoda pozorování, které jsou uplatněny pro praktickou část, zatímco teoretický celek práce se opírá především o odborné literární zdroje. Zmínit můžeme např. uznávaného odborníka v oblasti managementu, Michaela Armstronga. V závěru bakalářské práce jsou sepsány návrhy a doporučení pro společnost ZP, s.r.o.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Druhá kapitola bakalářské práce obsahuje teoretická východiska tématu - získávání a výběr zaměstnanců. Celá tato kapitola se opírá o teoretická fakta odborné literatury a to jak českých autorů, tak i zahraničních. Úvodní část druhé kapitoly stanovuje metodiku a postup při zpracování práce. Dílčí problematikou před samotným procesem získávání a výběru zaměstnanců je definování požadavků a plánování lidských zdrojů, kterému se tato práce věnuje jen okrajově.

Stěžejním tématem je získávání zaměstnanců a jejich následný výběr. Plánování, získávání a výběr zaměstnanců spolu úzce souvisí. Tyto činnosti lze zjednodušeně provázat do po sobě jdoucích kroků. Jak je možné vidět na grafu 2.1. Prvním krokem v procesu je plánování lidských zdrojů, dále následuje získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců a celý proces končí zaměstnáním vybraného uchazeče, tudíž jeho skutečným zapojením do dané společnosti.

Graf 2.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.1 Metodika bakalářské práce

Získávání primárních dat bývá většinou nejdůležitější a nejcitlivější operací výzkumu. Kvalita získaných informací v empirickém výzkumu je závislá na tom, zda jsou použity skutečně objektivní metody výzkumu, a také na tom, zda jsou použity přiměřeně dané situaci.

V této bakalářské práci je využita technika dotazování. Z technik dotazování je zvolen individuální osobní rozhovor.

Při osobním dotazování jde o interakci mezi tazatelem a dotazovaným, při které se tazatel snaží získat od dotazované osoby informace. Tyto informace by měly odhalit to, co je v mysli dotazovaného, jako jeho vzpomínka, zkušenost, znalost, očekávání a hodnocení prožitků, které tyto skutečnosti doprovázejí.

Osobní rozhovor může být rozdělen dle formalizace jeho scénáře na strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný. V této bakalářské práci je využito především polostrukturované formy rozhovoru. Rozhovory jsou sestaveny z předem daných otázek, většinou bez připravených variant odpovědí. Nevýhodou polostrukturovaného rozhovoru je skutečnost, že výsledky rozhovoru lze jen velice obtížně statisticky zpracovat a jsou kladeny velké nároky na tazatele (Surynek, 2001).

V neposlední řadě je vycházeno z analýzy věcných skutečností v dané organizaci a také studia interních dokumentů společnosti Zenta Production s.r.o. Při čemž je využito principu indukce a dedukce. Indukce znamená vyvozování obecného závěru na základě několika poznatků o jednotlivostech. Induktivní úsudky umožňují dojít k podstatě jevů a stanovit jejich zákonitosti. Kdežto dedukce je způsobem myšlení, při němž je od obecnějších závěrů, tvrzení a soudů přecházeno k méně obecnému (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2007).

## **2.2 Definování požadavků**

Armstrong (2007) tvrdí, že počet a skupiny lidí, které společnost potřebuje ke své činnosti, by měly být jasně specifikovány v programu získávání zaměstnanců. Ten je odvozen od plánu lidských zdrojů (personálního plánu). Kromě potřeby nových zaměstnanců, může nastat i situace, kdy společnost potřebuje nahradit některé stávající zaměstnance, nebo obsadit nově vytvořené pracovní pozice. Každá taková situace, musí být důkladně prověřena, aby se zjistilo, zda jsou tyto potřeby skutečně oprávněné.

Požadavky na konkrétní pracovní funkce jsou vyjádřeny pomocí výstižného popisu a specifikace pracovního místa. Díky těmto profilům mohou být snáze sestaveny inzeráty pro informování zprostředkovatelských institucí a také pro hodnocení uchazečů. Profil určité role uvádí zejména přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a tím vytváří soubor komplexních kritérií, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém řízení.

## 2.3 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů by mělo být nezbytnou součástí podnikového plánování. Pokud existují jasně formulované podnikové plány, potom je plánování lidských zdrojů interpretuje z hlediska požadavků týkajících se lidí. Jedná se o proces rozhodování, který spojuje tři důležité činnosti:

- rozpoznávání a získávání správného počtu lidí se správnými dovednostmi,
- motivování těchto lidí tak, aby podávali vysoký výkon,
- vytváření interaktivních vazeb mezi stěžejními cíli podnikání a činnostmi týkajících se plánování zaměstnanců.

V situacích, kdy nejsou stanoveny jasné podnikové strategie, se plánování lidských zdrojů více opírá o obecnější představy o budoucí potřebě lidí, tyto představy mohou být podloženy scénáři možných situací. Proces plánování LZ není nutně lineárním procesem, vycházejícím z podnikové strategie a logicky vyústujícím do plánu získávání, flexibility a stabilizace zaměstnanců. Jedná se spíše o kruhový nebo nepřímý proces, který může začínat kdekoliv v tomto cyklu. Míra do jaké lze plánování lidských zdrojů provádět ve společnosti systematicky, závisí na povaze společnosti.

Plán zabezpečování lidských zdrojů vyžaduje zvážení přístupů k získávání zaměstnanců z vnějších ale i vnitřních zdrojů společnosti. Zabývá se tím, jak přilákat vysoce kvalitní uchazeče, vzniká snaha společnosti stát se tzv. atraktivním zaměstnavatelem.

Status atraktivní zaměstnavatel by chtěla nejedna společnost, avšak k dosažení lepší pověsti jako zaměstnavatele, se musí tato společnost postarat sama. Je dostatek možností jak toho docílit. Vedení společnosti by se mělo zamyslet hlavně nad odměňováním zaměstnanců, příležitostmi vzdělávání a rozvoje kariery ve společnosti, vybavením a pracovním prostředím společnosti. U opravdu prestižních společností je dobré zvážit zavedení tzv. zlatého přivítání, kdy se jedná o určitou částku vyplacenou nově přichozímu zaměstnanci (Armstrong, 2007).

## 2.4 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců patří do oblasti řízení lidských zdrojů. Je jednou z počátečních činností, která má zajistit, aby volná pracovní místa ve společnosti přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů. Vše by mělo být firmou realizováno v žádoucím čase a s ohledem na náklady tohoto procesu. (Koubek, 2007).

Brewster, Sparrow a Vernon (2007) se domnívají, že dobrý proces získávání je nezbytný pro efektivní řízení LZ. Účinnost mnoha dalších činností, jako je výběr a školení, záleží do značné míry na kvalitě nových zaměstnanců, které společnost přilákala přes proces získávání. Získávání zaměstnanců má sloužit několika účelům:

- určení současných a budoucích personálních potřeb v souvislosti s vytvářením pracovní analýzy a plánováním lidských zdrojů,
- zvýšit úspěšnost v následném výběrovém řízení,
- zvýšit pravděpodobnost následného udržení uchazeče,
- podporovat vlastní výběr pomocí realistického náhledu na práci,
- ke zvýšení organizační a individuální účinnosti,
- pro hodnocení účinnosti různých pracovních systémů.

Autorky Foot a Hook (2002) tvrdí, že procesy získávání a výběru jsou úzce spjaty. Obě tyto činnosti jsou zaměřeny na získání vhodně kvalifikovaných zaměstnanců. Tyto činnosti jsou podkladem pro proces výběru tím, že skýtají množství uchazečů, ze kterých si specialisté provádějící výběr, mohou vybírat.

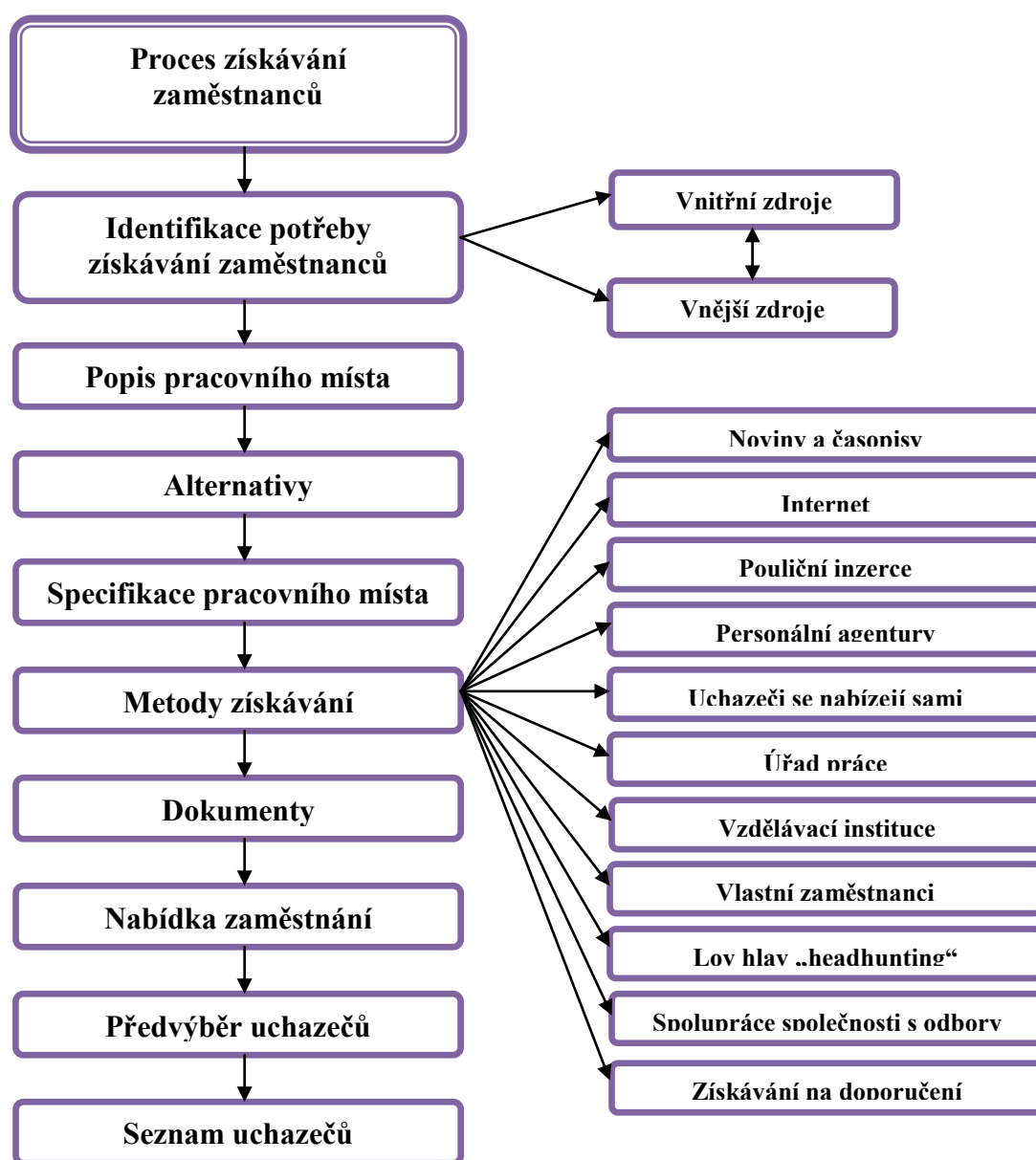
Kdo je vhodným kandidátem? Co to je slušný postup? Které činnosti přispívají k dobré image společnosti? Jaké jsou náklady zahrnuté v procesu získávání a výběru zaměstnanců? Většina těchto otázek z oblasti řízení LZ může být analyzována s ohledem na právní, morální a podnikatelská hlediska.

Z hlediska legislativních ustanovení a zákonů týkajících se zaměstnávání, existují v České republice zákony na ochranu zájmů skupin lidí, kteří byli v minulosti diskriminováni při zaměstnávání či výběrovém řízení. Jedná se především o Zákon o zákazu sexuální diskriminace a Zákon o rasových vztazích. Při získávání zaměstnanců by měl být brán v potaz i Zákon o rovném odměňování, Zákon o diskriminaci nezpůsobilých (osoby se sníženou pracovní schopností) a v neposlední řadě i Zákon o rehabilitaci trestaných.

## 2.5 Proces získávání zaměstnanců

Koubek (2007) se domnívá, že předpokladem pro efektivní proces získávání zaměstnanců je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst. Tuto společnost zjišťuje pomocí analýzy pracovních míst a předvídání uvolňování, či vytváření nových pracovních pozic, které jsou součástí personálního plánování. Proces získávání zaměstnanců se skládá z následujících, na sebe navazujících kroků. Pro přehlednost je proces znázorněn na grafu 2.2

Graf 2.2 Proces získávání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.5.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Autorky Foot a Hook (2002) ve své publikaci tvrdí, že prvním krokem v procesu získávání je rozhodnutí o tom, zda má společnost volné místo, které si přeje obsadit. Takovýmto volným místem může být nová pozice, anebo zcela nové místo. Nová pozice vzniká v důsledku podnikového strategického plánu, ale také za okolností jako je odchod zaměstnance do důchodu, propuštění anebo situace, kdy se zaměstnanec dané pozice dobrovolně vzdal. V těchto případech se jedná o takzvané opětovné obsazení pracovního místa.

Koubek (2007) uvádí, že identifikace potřeby zaměstnanců musí vycházet jak z plánů společnosti, tak i z momentální či operativní potřeby. Personalisté při odhadu počtu a profesně kvalifikační struktury zaměstnanců, vycházejí z plánu výroby, investic a technického rozvoje společnosti, při čemž úzce spolupracují s liniovými manažery.

Identifikace potřeby dodatečných zaměstnanců musí probíhat s určitým předstihem ještě před realizací vlastního získávání zaměstnanců. Pokud se tato potřeba stává aktuální, mělo by se s identifikací začít co nejdříve. Značný význam mají takzvané periodické prognózy potřeby nových i dodatečných pracovníků. Dále by společnost měla provádět i soustavnou analýzu stavu a pohybu současných zaměstnanců společnosti, která umožňuje identifikovat reprodukční potřebu zaměstnanců, ale i sledování faktorů ovlivňujících úspory zaměstnanců.

Ovšem né vždy lze identifikovat potřebu zaměstnanců s dostatečným předstihem, například v situacích náhlého úmrtí či invalidity zaměstnance. V případě odchodu zaměstnanců k jinému zaměstnavateli, je tato záležitost usnadňována díky výpovědní lhůtě nebo dohodou o termínu odchodu.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) ve své publikaci tvrdí, že procesu získávání zaměstnanců je ve společnostech většinou věnováno méně pozornosti, než výběru samotnému, avšak proces získávání by se neměl podcenit. Získáváním vhodných zaměstnanců je určen vzorek uchazečů, kteří později projdou procesem výběru. Existují dva typy zdrojů získávání zaměstnanců. Jedná se o získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů a vnějších zdrojů, běžná je i kombinace obou.

### **Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů**

V případě, že jsou využity LZ v rámci společnosti, jedná se o vnitřní získávání zaměstnanců. V detailu představuje pohyb zaměstnanců uvnitř společnosti z jednoho místa na druhé. V rámci vnitřních pohybů zaměstnanců dochází k pohybu vertikálnímu, který je doprovázen pracovním postupem a k pohybu horizontálnímu, kde se jedná o jednoduchý převod nebo pohyb diagonální, který je doprovázen přeřazením.

Výhodou toho typu je kladný dopad na morálku a motivaci zaměstnanců společnosti, je levnější než získávání vnější, společnost už ví, co může od zaměstnance očekávat a také nově uvolněná místa jsou naplněna rychleji. Získávání zaměstnanců z vnitřního trhu práce má příznivý dopad na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance dané společnosti. Je to dáno tím, že zaměstnanci mají možnost rozvíjet kariéru, dostávají nabídku učit se a mají příležitost růst.

Nevýhodou se jeví nepřiměřená soutěživost zaměstnanců, na důležitá místa se mohou dostávat zaměstnanci v závislosti na délce odpracované doby v organizaci – tedy tzv. „za zásluhy“ a v neposlední řadě dochází k omezenému pronikání nových přístupů a názorů od zaměstnanců zvenku (Dvořáková 2007; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

### **Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Pokud vnitřní nabídka zaměstnanců není schopná uspokojit poptávku společnosti po zaměstnancích, měli by manažeři vědět, jaké jsou problémy s disponibilitou lidských zdrojů mimo danou společnost. Jedná se o běžně používanou metodu, a to zejména v případě, kdy jsou absolutně vyčerpány vnitřní zdroje společnosti, nebo je pro určitý druh práce vhodná osoba se specifickými charakterovými znaky, jež se liší od stávajících zaměstnanců.

Metody běžně používané k získávání jsou v této bakalářské práci podrobněji popsány níže. Výhodou získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je přijetí nových zaměstnanců s novou ideou, nápadem, pohledem na věc – tyto lidé do společnosti přinesou tak říkajíc „nový vítr“. Společnost má také mnohem širší možnost výběru a také jedinečnou příležitost využít zkušeností, dovedností a vědomostí nového zaměstnance. Jako nevýhoda se jeví skutečnost, že proces získávání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů je poměrně nákladnou záležitostí a také je nutné počítat s tím, že nově vybraný zaměstnanec se bude déle adaptovat na své pracovní místo (Foot a Hook, 2002; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).



### 2.5.2 Popis pracovního místa

Jak ve své publikaci tvrdí Koubek (2007), pro specifikaci a popis obsazovaného pracovního místa společnosti je důležité znát všechny potřebné informace. A to zejména informace o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách a o požadavcích, které jsou pro dané pracovní místo stěžejní. Protože jedině tak bude společnost vědět koho má nabídkou pracovního místa oslovit, komu ji adresovat, jaké metody při získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů vyžadovat a jaké kritéria používat ve fázi předvýběru a vlastním výběru. Popis pracovního místa by měl být co možná nejvíce aktuální. Nejdůležitější informace se stávají hlavním obsahem nabídky zaměstnání a umožňují tak potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda na tuto nabídku reagovat nebo ne.

Martin (2007) se domnívá, že by popis práce měl mít standardizovanou podobu v rámci jedné firmy. Tuto podobu by měl mít na starosti jeden ze zaměstnanců, který bude získané informace od manažerů a ostatních zainteresovaných zaměstnanců implementovat do standardizované podoby.

### 2.5.3 Alternativy

Aktuální trend v moderním řízení LZ si klade velký důraz na hospodaření s pracovní silou a na soustavě snižování nákladů práce. Personální oddělení každé společnosti by mělo zvážit následující alternativní možnosti:

- zrušení pracovního místa,
- rozdělení práce mezi jiné pracovní pozice, při současném zrušení úkolů všech zúčastněných pracovních pozic, které nejsou nezbytně nutné,
- pokrytí práce pomocí přesčasů,
- pokrytí práce zavedením částečných úvazků,
- pokrytí práce použitím dočasného pracovního poměru
- pokrytí práce díky smlouvám o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti,
- pokrytí práce externím dodavatelem.

V procesu získávání nových zaměstnanců společnost pokračuje v tom případě, pokud dojde k závěru, že na pokrytí práce je nutný zaměstnanec s plným, částečným nebo dočasným pracovním poměrem. Volba některé z těchto možností ovlivňuje další kroky při získávání a výběru zaměstnanců (Koubek, 2007).

## 2.5.4 Specifikace pracovního místa

Popis pracovního místa charakterizuje klíčové činnosti, vazby a účel pracovního místa, požadované normy výkonu i pracovní podmínky spojené s daným pracovním místem. Stěžejní pro tuto problematiku je, že popis pracovního místa popisuje práci a nikoliv osobu, která ji bude vykonávat.

Popis a specifikace pracovních míst jsou z pravidla rozpracovány velmi do detailů, čímž jsou v procesu získávání a výběru zaměstnanců v celé šíři nepoužitelné. Pokud by společnost veškeré charakteristiky a specifika uvedla v nabídce pracovního místa, mohlo by to leckterého uchazeče odradit. Proto se společnost musí rozhodnout, které charakteristiky popisu práce jsou důležité pro dostatečnou informovanost uchazečů. A zároveň jaké požadavky na zaměstnance jsou nezbytně nutné pro pracovní pozici, bez jejichž splnění není uchazeč zcela způsobilý pro výkon práce na této pozici.

V nabídce zaměstnání je vhodné uvést veškeré nezbytně nutné požadavky na zaměstnance a vybrané požadavky, které jsou žádoucí, či vítané. Požadavky na zaměstnance, se dají rozdělit na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Proto se na každého uchazeče musí personalista dívat komplexně.

Charakteristiky popisu jsou společnostmi vybírány podle jednotlivých pracovních pozic, ovšem dle obecných zásad by neměly být vynechány následující informace:

- název pracovního místa, funkce,
- nejdůležitější druhy pracovních úkolů a pracovníkova odpovědnost,
- místo výkonu zaměstnání,
- pracovní podmínky a to zejména pracovní podmínky a pracovní prostředí.

Ohledně specifikace určitého pracovního místa by neměly být společnostmi opomenuty následující požadavky na zaměstnance:

- kvalifikace a vzdělání,
- schopnosti a dovednosti zaměstnance,
- pracovní zkušenosti zaměstnance,
- osobnostní charakteristiky,
- dále se může jednat o vrozené schopnosti, motivaci, zájmy, dispozice atd.

(Koubek 2007; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

### **2.5.5 Výběr metod získávání zaměstnanců**

Nově vytvořené, či neobsazené pozice ve společnosti lze inzerovat mnoha způsoby. Následující odstavce budou věnovány jednotlivým způsobům, jak lze veřejnost informovat o pracovních příležitostech (Dale, 2007).

V okamžiku, kdy společnost obsazuje volná pracovní místa, se musí rozhodnout, jakým způsobem o tom bude lidi informovat. K inzerování volných pracovních míst se využívají vývěsky společnosti, noviny a časopisy (místní, celostátní, odborné, minoritní), personální agentury, univerzitní a školní kariérová střediska, rozhlas, televize, anebo internetové stránky. Metodou, která povzbuzuje znevýhodněné skupiny při ucházení se o volná pracovní místa je cílené získávání. Společnost při využití této metody musí dbát na respektování záměru legislativy rovných příležitostí. Tato metoda se osvědčila již nejedné společnosti, kdy cílené získávání nových zaměstnanců přitáhlo mnohem větší okruh vhodných kandidátů a nikoliv pouze specifické skupiny (Foot, Hook, 2002).

#### **Noviny a časopisy**

Dle autorky Dale (2007), jsou noviny a časopisy ryze tradiční forma a nejběžnější místo, kam zaměstnavatelé podávají inzeráty. Ale také ve většině případů jedno z prvních míst, kde uchazeči o práci začínají svůj průzkum. V posledních letech se projevují inovace především ve vzhledu inzerátů. Obecně lze říct, že pokud je dostatek uchazečů o každé volné místo, bývají inzeráty nevýrazné a máloco je odlišuje od jiných.

Naopak, pokud je uchazečů nedostatek, začínají si zaměstnavatelé vzájemně konkurovat. V tom případě jsou inzeráty nápaditější, zajímavější, barevně a graficky lépe zpracované. Jejich cílem je „vystoupit“ ze stránky. Většina profesních sdružení publikuje své inzeráty ve vlastních časopisech a ještě větší rozmach nastává u webových stránek.

#### **Internet**

Inzerování na internetu, tzv. „e-recruitment“ je v současnosti populárním a často využívaným způsobem jak vybírat vhodné uchazeče. Nedostatek kvalifikovaných uchazečů nutí zaměstnavatele k tvůrčí a vynalézavé činnosti, jak obsadit volná místa lidmi s požadovanou kvalifikací.

Pokud se společnost rozhodne využít možnosti internetu, musí se nejdříve rozmyslet, zda bude volná místa inzerovat na vlastních stránkách, či využije služeb agentury. Jestliže společnost využije své internetové stránky pro inzerci volných míst, měla by zvážit, zda pro uchazeče bude snadné tyto informace nalézt. Služeb agentury využívá také mnoho společností, ovšem je nutné zvážit, zda náklady na tuto inzerci nejsou pro organizaci příliš vysoké. Společnosti, které využívají agentury pro inzerci, využívají zároveň i tradiční novinovou inzerci. Důvodem je skutečnost, že většina těchto novin má rovněž svou online inzerci. Inzerování na internetu je v současnosti jednou z nejvíce využívaných metod získávání zaměstnanců (Kocianová, 2010).

### **Pouliční inzerce**

Zajímavý druh metody uvádí autorka Dale (2007), kdy na trhu práce, je dnes velmi ostrá konkurence v boji o kvalitní zaměstnance. Tato skutečnost vyvolala návrat pouliční inzerce. Tato inzerce během recese v 80. a 90. letech téměř vymizela. Dnes některé společnosti využívají reklamu na autobusech, u silnic, či vývěsky v dopravních prostředcích a zastávkách. Jisté je, že širší metod získávání zaměstnanců, jsou ovlivněny potřebami společností a jejich rozpočtem.

### **Personální agentury**

Personální agentury působí v rámci externích služeb pro danou společnost. Tyto agentury pomáhají s vyhledáváním uchazečů pomocí vlastních seznamů lidí, kteří hledají zaměstnání.

Zároveň agentury využívají i předplacené inzertní služby a mohou realizovat profesionální kampaně. Existují také specializované agentury zaměřené na určitá povolání, nebo jsou vymezeny místně.

Personální agentuře se za služby platí poplatek, který se často může zdát vysoký. Ale s ohledem na to, kolik času a financí by společnost musela investovat při vlastním hledání zaměstnanců, je poplatek adekvátní. Také ne všechny společnosti mají zdatné zaměstnance s personálními dovednostmi v oblasti získávání zaměstnanců. Na druhou stranu dá ovšem mnoho práce nalézt agenturu, která by vyhověla potřebám společnosti za přijatelnou částku. Proto dle mého názoru, je jedním z hlavních faktorů při volbě metody získávání zaměstnanců skutečná částka, kterou společnost na tuto akci uvolní (Armstrong, 2007).

## **Uchazeči se nabízejí sami**

Tuto metodu získávání zaměstnanců si může dovolit pouze společnost, která má dobrou pověst, nabízí zajímavou, dobře placenou či prestižní práci. Také jsou vyhledávané společnosti s výhodnou sociální a personální politikou. Uchazeči o zaměstnání se ozývají sami, přicházejí nebo se písemně obracejí na danou společnost se svou nabídkou. Pro společnost je tato metoda výhodná především z hlediska nákladů na inzerci volných míst. Jistou nevýhodou se stává skutečnost, že se společnosti nabízí uchazeči, kteří jsou neupotřebitelní, ovšem někdo z personálního oddělení se jim musí věnovat. Tyto nabídky ve svém časovém, vesměs celoročním rozptýlení, mohou do jisté míry narušovat práci personalistů (Koubek, 2007).

S výše uvedeným tvrzením pana Koubka se jako autor této bakalářské práce úplně neztotožňuji. V běžném životě se často můžeme setkat s tím, že se uchazeči sami hlásí i do nepříliš atraktivních společností a na podprůměrně placená pracovní místa. Takovéto společnosti se často objevují na místech s vysokým procentem nezaměstnanosti, a proto nepřímo těží z nepříznivé situace v této oblasti. Z toho plyne, že tyto společnosti nepotřebují mít systém získávání zaměstnanců, protože se uchazečů hlásí nadbytek.

## **Úřad práce**

Úřad práce inzeruje volná místa a to nejčastěji na úrovni nástupních pozic a pozic, které nevyžadují vysoké vzdělání. Tato služba je zdarma a proto někteří zaměstnavatelé využívají úřad práce jako samozřejmost. Volná místa jsou zadána v elektronické podobě na stránkách MPSV a jsou všem volně dostupná. Také je pro uchazeče o volná místa zachována možnost si tyto nabídky přečíst na informačních nástěnkách v prostorech úřadu práce. Ministerstvo organizuje také řadu programů pro nezaměstnané, včetně školení, rekvalifikace a podobně. Naopak nabízejí pomoc i zaměstnavatelům při vyhledávání vhodně kvalifikovaných uchazečů (Dale, 2007).

## **Vzdělávací instituce**

Dle Kociánové (2010) se jedná o spolupráci se školami, univerzitami, učilišti a jinými. V některých oborech je tato metoda široce používaná. Principem je přímé spojení se vzdělávacími institucemi. Spolupráce usnadňuje získávání mladých odborníků s příslušným vzděláním. Nabízí se i možnost si smluvně, do určité míry, zavázat vyhlédnutého studenta.

Nevýhodou u této metody je sezónnost nástupu absolventů do pracovního procesu a nemožnost rozprostřít obsazování míst po celou dobu kalendářního roku. V posledních letech se vyskytuje trend nabízet studentům nebo absolventům stáže, které v podstatě mohou sloužit jako zkušební doba.

Jako autorka této bakalářské práce velice souhlasím s možností stáží pro studenty ale především pro absolventy. V dnešní době poměrně vysoké nezaměstnanosti je obtížné uplatnění absolventů určitých oborů. Proto je výhodné pro absolventy i zaměstnavatele zavedení stáží. Absolventi, kteří jsou vedeni na ÚP tak mohou mimo jiné získat zkušenosti ve společnostech, ve kterých se nakonec mohou uplatit a získat tak skutečnou pracovní nabídku.

### **Vlastní zaměstnanci**

Autorka Dale (2007) ve své publikaci tvrdí, že nespočet lidí opouští své stávající zaměstnavatele kvůli nedostatku příležitostí k rozvoji kariéry. Pokud se společnost chce vyhnout nákladům za „zbytečné“ aktivity v rámci získávání zaměstnanců a snížit tak fluktuaci ve firmě, je jediným řešením investice do vlastních LZ. Pro společnost to znamená vybudovat kariérní žebříčky a připravit plány postupu. Dále provést revizi popisů práce a cílů pracovního plánu, která by měla být klíčovou součástí výročního podnikatelského plánování. To vše lze propojit s hodnocením kompetentnosti personálu společnosti. Naskýtá se i příležitost vybídnout zaměstnance, aby se podívali do budoucnosti očima společnosti a popřemýšleli, kam se jejich kariéra ubírá.

### **Lov hlav („Headhunting“)**

Jak ve své publikaci uvádí autor Martin (2007), jsou „headhunters“ neboli lovci hlav vyškolení zaměstnanci (konzultanti), kteří sestavují krátké seznamy specifických kandidátů, o kterých se ví, že splňují přesné pracovní požadavky dané společnosti. Tito kandidáti jsou v době „lovu“ stále zaměstnanci jiné společnosti, nebo pracují v jiném prostředí. Konzultanti vědí, že by tito lidé mohli poskytnout společnosti řadu zkušeností. Takovíto lidé, kteří jsou předmětem zájmů „headhunterů“ zrovna nemusí novou pracovní pozici vyhledávat, ba dokonce mohou být nepříjemně zaskočeni zájmem lovců hlav.

Společnosti, které se rozhodnou „headhunting“ při získávání zaměstnanců použít, by si měly být vědomy vysokých nákladů. A to jak za daný získávací proces, tak především za mzdu a budoucí odměny „uloveného“ zaměstnance.

Přehled a požadavky na pracovní místo, informace o ideálním osobnostním profilu zaměstnance a odměny by měly být společností podrobně zpracovány. Vhodné je do něj zahrnout i obsáhlou řadu lákadel pro přivábění ideálního kandidáta. „Headhunting“ je hojně rozšířenou formou získávání zaměstnanců v USA, ale postupem času proniká i do menších zemí.

Reálnou poznámkou k tématu „headhuntingu“ je tvrzení autorů Brewster, Sparrow a Vernon (2007), že jsou v mezinárodním řízení lidských zdrojů formální metody vždy dražší než ty neformální.

Dle názoru autorky této bakalářské práce je „headhuntingu“, běžně a nepřímo využíváno i u malých českých společností. Rozdílem je pouze to, že si vedení společnosti nenajímá „headhuntery“, ale sami oslovují vyhlédnuté jedince a snaží se jej přetáhnout od konkurence. Nevýhodou představuje možnost zhoršení vztahů mezi konkurenčními společnostmi.

### **Spolupráce společnosti s odbory**

Jak uvádí Koubek (2007), se pro získávání zaměstnanců naskýtá možnost využít odborové svazy. Díky nim se společnost může dostat k informacím ohledně určitých skupin zaměstnanců. Podmínkou je, aby tato odborová organizace měla fungující informační systém, kde může zjistit aktuálně nezaměstnané lidi. Nevýhodou se stává skutečnost, že se společnosti nabízí pouze omezená skupina lidí.

### **Získávání zaměstnanců na doporučení**

Autorka Dale (2007) ve své publikaci uvádí, že především malé společnosti a společnosti s malou praxí spoléhají na ústní formu získávání zaměstnanců. Funguje to tím způsobem, že se dotazují stávajícího personálu, jestli neznají někoho, kdo by chtěl pro danou společnost pracovat. Na první pohled se tento způsob jeví jako velice snadný a především tak společnosti odpadají náklady na proces získávání. Je to také rychlý způsob, jak obsadit volné pracovní místo. Nicméně tyto praktiky představují různá nebezpečí v podobě rodinných, příbuzenských či partnerských vztahů na pracovišti, které mohou způsobovat konflikty, nebo mimo pracovní dohody a podobně.

## 2.5.6 Dokumenty

Jedná se o krok, který může ovlivnit pozdější úspěšnost fáze výběru zaměstnanců. Do určité míry totiž závisí na tom, jak podrobné a spolehlivé informace společnost získá od uchazečů. Nejčastějšími dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, životopis nebo speciálně vytvořený dotazník, dále může společnost požadovat průvodní dopis, výpis z rejstříku trestů a v neposlední řadě reference z předchozího zaměstnání.

Z hlediska dokumentů je životopis tím nejobvyklejším dokumentem, které společnosti od uchazečů požadují. Setkáváme se s několika formami životopisu. Jedná se především o volný životopis, polostrukturovaný a strukturovaný životopis. V posledních letech se nejvíce využívá strukturovaná forma životopisu, která přehledně, jasně a věcně podává informace o uchazeči. Požadavky nato, který z těchto forem životopisů společnost požaduje od uchazečů, by měly být uvedeny v informacích o výběrovém řízení (Koubek, 2007).

Velkou výhodou pro uchazeče i zaměstnavatele jsou elektronické životopisy. Elektronické životopisy souvisejí se získáváním zaměstnanců pomocí internetu. Urychlují tak celý proces získávání zaměstnanců. Zajímavá je skutečnost, že počítače dokonce dokážou pomocí skeneru číst a třídit data uchazečů automaticky a tím šetří čas personalistům (Armstrong, 2007).

## 2.5.7 Nabídka zaměstnání

„Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče“ (Koubek 2007, str. 147).

Důležitým krokem společnosti je rozhodnutí, jakou formu, obsah a umístění nabídky zvolí. Na těchto skutečnostech záleží u všech forem nabídky pracovních míst, ale mimořádně důležité je to u inzerátů. V každém případě by inzerát měl splňovat některé obecně platné zásady. Takováto nabídka zaměstnání v podobě inzerátu by měla především obsahovat: název pracovního místa, název společnosti, charakteristiku pracovního místa, požadavky na zaměstnance, platové podmínky a další možnosti pracovního místa a v neposlední řadě informace o termínu a způsobu přihlášení uchazeče na inzerovanou pozici (Kociánová, 2010).



### **2.5.8 Předvýběr uchazečů**

Dvořáková (2007) uvádí, že z celého souboru uchazečů se v průběhu předvýběru, na základě jimi předložených dokumentů, vybírají ti, kteří se zdají být nejvhodnější pro vlastní proces výběru.

Praxe je většinou taková, že se porovnávají informace získané od uchazeče, s požadavky na dané pracovní místo. V této fázi by uchazeči neměli být porovnáváni mezi sebou. Analýza materiálů by měla společnosti napovědět několik zásadních skutečností. Zda je uchazeč způsobilý k vykonávání nabízené práce, jestli tento uchazeč zapadne do pracovního kolektivu společnosti a v neposlední řadě jaká je uchazečova pracovní motivace a zájem o nabízené pracovní místo. Výsledek předvýběru pak společnost může tyto lidi zařadit do tří skupin, jako velmi vhodní, vhodní a nevhodní uchazeči. Předvýběr je v odborné literatuře nejednotně zařazován jak do procesu získávání, tak i do procesu výběru zaměstnanců.

V této bakalářské práci je zařazen předvýběr do procesu získávání zaměstnanců.

### **2.5.9 Seznam uchazečů**

Koubek (2007) ve své publikaci hovoří o závěrečném kroku procesu získávání zaměstnanců a to o vytvoření seznamu uchazečů pozvaných k dalšímu výběrovému řízení. Společnost by si měla stanovit, jaký počet uchazečů je ideální pro jedno pracovní místo. To vše vychází z rozpočtu společnosti a časových možností celého procesu získávání a výběru zaměstnanců. Pro účely výběru je sestaven seznam uchazečů, který je v zásadě uspořádán abecedně. V procesu předvýběru se uchazeči neporovnávají mezi sebou, proto by jakékoliv jiné uspořádání mohlo ovlivnit rozhodování vedoucích pracovníků při konečném výběru.

## **2.6 Kritéria výběru zaměstnanců**

Jak ve své publikaci uvádí Koubek (2007), v dnešní moderní době, při výběru zaměstnanců, se společnosti neřídí pouze mírou splnění požadavků pracovního místa. Jsou zmiňovány tři druhy kritérií výběru zaměstnanců, které jsou uvedeny v následujících odstavcích.

## **Týmová kritéria**

Tyto kritéria jsou dána tím, jaké vlastnosti jedince jsou pro tým žádoucí v konkrétním pracovním kolektivu. V každém týmu a profesi jsou očekávány jiné charakterové vlastnosti. Jiné vlastnosti se vyžadují od prodavačky v maloměstském obchodě a naprosto jiné od inženýra ve výrobním úseku nadnárodní firmy. Je nezbytně nutné, aby svými vlastnostmi, ale i odbornými schopnostmi a dovednostmi jedinec zapadnul do celého kolektivu. Neměl by příliš narušovat kulturu společnosti a stát se cizorodým prvkem v týmu.

## **Celopodniková kritéria**

Tato kritéria se týkají především vlastností, které společnost považuje u svých zaměstnanců za cenné a důležité. V první řadě se jedná o schopnost uchazeče přijmout hodnoty organizační kultury a přispět k jejich rozvoji. Tato celopodniková kritéria většinou nebývají uvedena v nabídce práce, ale bývají spíše uplatňována subjektivně a intuitivně. Je vhodné, když ve společnosti existuje písemný výčet těchto kritérií a ti, kteří rozhodují o uchazečích, k němu mohou v průběhu výběrového řízení přihlédnout.

## **Tradiční kritéria pracovního místa**

Jsou to kritéria, která odpovídají požadavkům pracovního místa na pracovní schopnosti, vlastnosti a dovednosti budoucího zaměstnance. I když jsou tato kritéria stále jedna z nejdůležitějších, tak v posledních letech praxe ukazuje, že již nerozhodují sama o sobě. Také je v poslední době zaznamenávána skutečnost, že je lepší vybírat zaměstnance pro společnost a pro tým, než pro samotné pracovní místo.

## **2.7 Výběr zaměstnanců**

„Úkolem výběru uchazečů o zaměstnání je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Výběr je však vždy oboustranný proces. Nejen organizace vybírá budoucího zaměstnance, ale zároveň i uchazeč si vybírá organizaci“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str. 120).

Jak tvrdí Dvořáková (2007), proces výběru zaměstnanců představuje personální činnost, která navazuje na získávání zaměstnanců. Hlavním cílem výběru zaměstnanců je

identifikovat a vybrat mezi uchazeči o zaměstnání takové, kteří budou výkonní a spolehliví. Také je důležité, aby jejich chování nesnižovalo produktivitu a kvalitu práce.

Získávání a výběr zaměstnanců jsou dva významné kroky v oblasti lidských zdrojů většiny společností. Zatímco získávání se zaměřuje na identifikaci a podporu uchazečů, tak při výběru zaměstnanců se jedná o konkrétní výběr vhodného uchazeče z řad kandidátů. Získávání uchazečů je ve svém přístupu pozitivní v tom slova smyslu, že se společnost snaží přilákat co nejvíce kandidátů. Na druhé straně, je výběr zaměstnanců ve své atmosféře více negativním a tvrdším procesem, ve kterém je nutné odstranit co nejvíce nekvalifikovaných a pro společnost nevhodných uchazečů. Výběr zaměstnanců je tedy proces rozlišování mezi žadateli s cílem určit a vybrat ty, kteří s největší pravděpodobností uspějí v zaměstnání (Aswathappa, 2008).

## **2.8 Proces výběru zaměstnanců**

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.5.8 této bakalářské práci, je předvýběr uchazečů zařazen do procesu získávání zaměstnanců.

Výběr zaměstnanců je dlouhý proces, který začíná předběžným rozhovorem s žadateli a končí přímým kontaktem uchazeče se zaměstnáním. Jednotlivé kroky, znázorněné v příloze č. 1 jsou podrobněji rozebrány v následujících odstavcích.

### **2.8.1 Předběžný rozhovor**

Po odstranění nekvalifikovaných uchazečů v rámci předvýběru v procesu získávání, následuje předběžný rozhovor. Jeho cílem je téměř to stejné a to přezkoumání žádostí od uchazečů. Stanovení zda použité metody byly kvalifikované či nikoliv. Kontrola umožňuje personalistovi odstranit nevhodné uchazeče ze seznamu na základě jejich přihlášek. Mimo jiné se tomuto předběžnému rozhovoru často říká zdvořilostní rozhovor (Aswathappa, 2008).

### **2.8.2 Výběrové testy a „assessment centre“**

Dle názoru Dvořákové (2007), mohou být při výběru zaměstnanců uplatněny různé testy. Mezi něž patří testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti, nebo jinak

řečeno testy inteligence. Známé jsou i testy zaměřené na specifické schopnosti a dovednosti, v nichž se hodnotí například manuální zručnost, koordinace očí a rukou, nebo mechanické dovednosti. Dále jsou využívány testy osobnosti, které se snaží odhalit, jestli uchazeč v sobě neskrývá určitý rizikový faktor. Mimo těchto testů Aswathappa (2008), ve své publikaci uvádí grafologické, medicínské nebo i genetické testy.

Assesment centre, dale jen AC je metoda, která se používá nejenom při výběru zaměstnanců, ale také při rozmístění, povyšování, vzdělávání, nebo při rozvoji a to především u manažerů a specialistů. Jedná se o standardizované hodnocení toho, jak jedinec jedná. K tomuto účelu slouží tzv. vícestranné pozorování jednotlivců při plnění různých úkolů, cvičení jako jsou případové studie, řešení modelových situací, skupinové diskuze a podobně. Při čemž, pozorovatelé mají různý profesní profil a využívají několik navzájem se doplňujících metod. Hodnocení výkonu účastníků AC je dle kritérií, pro které byla technika vytvořena a měří je.

Jedná se o sociální a komunikační dovednosti a charakteristické vlastnosti osobnosti každého jedince. Úsudky o konání jednotlivých účastníků jsou později formulovány na základě specificky vytvořených simulací. Takto získané úsudky jsou dávány dohromady na setkání hodnotitelů nebo pomocí integrace statistických charakteristik. Následuje diskuze, kdy celkové hodnocení účastníka je spojeno s dílčím hodnocením do komplexní úvahy o jednání každého jednotlivce a obvykle je i sestaveno celkové hodnocení jako je například umístění v tzv. žebříčku (Dvořáková, 2007).

### **2.8.3 Výběrový rozhovor**

Jinak řečeno „interview“, je rozhovor, v němž personalista usiluje o sběr informací o uchazečích. Je třeba zajistit návrhy otázek, díky nimž společnost získá vhodné informace. Výběrový rozhovor může mít jak podobu strukturovanou, tak i nestrukturovanou.

V rámci strukturovaného rozhovoru tazatel postupuje přesně podle stanovených otázek, jež vycházejí z analýzy práce a specifikace požadavků na pracovní pozici. Strukturovaný rozhovor může být rozdělen do tří základních etap. V úvodu by mělo být vytvořeno příjemné prostředí a navázán kontakt. Další etapou je střední část, kdy by se tazatel měl pokusit získat a předat informace, zároveň by stále měl být udržován vlnitý vztah. Poslední etapa slouží pro uzavření rozhovoru a měl by být projednán další postup výběrového řízení.

Kdežto při nestrukturovaném rozhovoru není vycházeno z analýzy práce a tazatel konkrétně neví, jaké informace má získat (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

K nejčastěji využívaným výběrovým rozhovorům patří následující druhy rozhovoru.

### **Rozhovor jednoho s jedním**

Většinou vede personalista, přímý nadřízený nebo vedoucí organizační jednotky. Jedná se o rozhovor mezi čtyřma očima. Tazatel má pravomoc rozhodnout o přijetí či odmítnutí uchazeče. V závislosti na povaze obsazovaného pracovního místa se vede buď jedno, nebo řada kol výběrových rozhovorů. Rozhovor jednoho s jedním je doporučován při výběru na místa manuálních a administrativních zaměstnanců. Pokud je organizací zvolen systém více kol výběrového rozhovoru, bývá tento druh praktikován jako první kolo při výběru na pozici specialisty nebo manažera (Dvořáková, 2012).

### **Výběrový panel**

Dalším druhem výběrového rozhovoru je výběrový panel. Tento panel tvoří dva či více lidí na straně tazatelů. V případě dvou tazatelů jde zpravidla o personalistu a potenciálního nadřízeného uchazeče. Pokud je zvolen širší výběrový panel, mohou být jako tazatelé přítomni například potencionální spolupracovníci nebo externí expert. Tento druh výběrového rozhovoru umožňuje sdílení postřehů a diskuzi o uchazeči, nevýhodou při větším počtu tazatelů je méně uvolněná atmosféra (Kociánová, 2010).

### **Výběrová komise**

Výběrová komise může být dalším druhem výběrového rozhovoru. Jedná se o oficiálnější a obvykle větší výběrový panel. Z hlediska některých uchazečů se může typ tohoto rozhovoru zdát nevhodný, protože komise mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům. Velký počet členů této komise také vyvolává respekt, úctu ale především vyšší nervozitu u dotazovaného. Výhodou tohoto typu rozhovoru je to, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče o zaměstnání a porovnat si navzájem své poznatky (Armstrong, 2007).

### **Hromadný rozhovor**

V případě skupinového neboli hromadného rozhovoru je na jedné straně skupina uchazečů a na straně druhé jeden nebo více tazatelů. Hromadný rozhovor je využíván pro

posouzení dílčích skutečností. Druh tohoto rozhovoru sice umožňuje posoudit chování jednotlivých uchazečů ve skupině, ovšem neumožňuje hlubší posouzení všech jedinců (Kociánová, 2010).

Autorky Foot, Hook (2002) ve své publikaci upozorňují na chyby tazatelů při výběrovém rozhovoru. Chyby tazatelů se často objevují v souvislosti s procesem vnímání, který je všemi používán při jednání ve světě kolem nás. Mezi nejčastější chyby tazatelů patří:

- Rychlá a unáhlená rozhodnutí,
- sběr pozitivních/negativních informací s cílem podpořit první dojem,
- výběr podle tazatelova vlastního image, vnucování osobního pohledu,
- efekt kontrastu (Uchazeči mohou být tazateli hodnoceni lépe než by si zasloužili, protože je předcházeli nedostateční uchazeči a opačně).

## **2.8.4 Reference**

Reference je hodnocení zaměstnance jinou, věrohodnou, v problematice dobře orientovanou a spolehlivou osobou. V běžné praxi se s nejvyšší pravděpodobností společnost obrací na předchozího zaměstnavatele. Má formu telefonického rozhovoru, písemného doporučení nebo hodnocení na určité stupnici. Reference mnohdy nejsou tím nejvhodnějším nástrojem při výběru zaměstnanců. Důvodem je malá schopnost referující osoby objektivně zhodnotit uchazeče. Firmy se setkávají i se záměrným zkreslováním informací, nebo doplňováním reference o domněnky, které vycházejí z neznalosti referující osoby (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006).

## **2.8.5 Ukázka práce**

Autorky Foot, Hook (2002) uvádí, že jak je již z názvu patrné, spočívá ukázka práce na výkonu určitého úkolu. Tento úkol je většinou běžnou náplní práce v rámci pozice, na kterou je zaměstnanec vybírán. Ukázka práce má smysl pouze tehdy, když demonstruje schopnosti, které jsou stěžejní pro danou pracovní pozici.

Jako příklad uvádí autoři Bláha, Mateciuc, Kaňáková (2005), kdy společnost hledá účetní. Tato účetní má při své profesi vymáhat pohledávky. Jako ukázkou práce je vhodné dát uchazeči telefon a nezaplacenou fakturu a nechat jej aby klientovi zavolal a pokusil se dohodnout na zaplacení.

### **2.8.6 Lékařské vyšetření**

Po rozhodnutí o výběru, před uzavřením pracovní smlouvy je uchazeč většinou povinen podstoupit lékařskou prohlídku. Jedná se o prokázání fyzické i psychické způsobilosti pro dané zaměstnání. Pro některá povolání jsou nepřijatelné fyzické, nebo psychické vlastnosti uchazeče. I přesto že uchazeč není zcela způsobilý, může jej společnost zaměstnat. Ovšem záznam pořízený z vyšetření může do budoucna sloužit jako ochrana zaměstnavatele. A to při případném požadavku zaměstnance na odškodné, požadované za újmu na zdraví a podobně (Aswathappa, 2008).

### **2.8.7 Rozhodnutí o výběru**

Jak tvrdí Aswathappa (2008), v závislosti na získaných informacích z předchozích kroků procesu, je tento krok ze všech nejdůležitější. V dalších etapách je nutné radikálně zúžit počet uchazečů a tyto seřadit pro konečný výběr. V této fázi rozhodují především budoucí přímí nadřízení uchazečů, protože oni budou odpovědní za výkon budoucích zaměstnanců. Až finální rozhodnutí bude záležet na manažerovi lidských zdrojů.

### **2.8.8 Nabídka práce**

Žufan (2012) uvádí, že výsledkem výběrového řízení je určení kandidáta, který nejlépe vyhovuje požadavkům, jenž zaměstnavatel stanovil. Leckdy to však neznamená, že zaměstnavatel získal zaměstnance, kterého potřebuje. V tomto kroku by mělo následovat jednání, za jakých podmínek zaměstnanec do společnosti skutečně nastoupí. Předmětem takového jednání může být délka pracovního poměru, zkušební doba, datum vzniku pracovního poměru, sjednaná pracovní doba, odpovědnost za svěřené hodnoty, benefity a další.

Závěrečnou fází procesu výběru zaměstnanců je podle Armstronga (2007) potvrzení nabídky. Po úspěšném průběhu předchozích kroků a vyhovění všem kritériím pracovním místa, je uchazeči nabídnuta práce. V tomto okamžiku by měla být také sepsána pracovní smlouva se všemi jejími náležitostmi.

### **2.8.9 Pracovní smlouva**

§ 34 zákona č. 262/2006 Sb. udává tři základní údaje, které musí každá pracovní smlouva obsahovat a to především druh práce, místo výkonu práce a den nástupu.

Dle Armstronga (2007) by pracovní smlouva měla obsahovat mimo jiné: název práce, nebo pracovního místa, pracovní úkoly a povinnosti, datum zahájení pracovního poměru, mzdový tarif, pracovní dobu včetně pracovních přestávek a organizace přesčasů a směnové práce, organizaci pracovní dovolené, výpovědní lhůtu, disciplinární postupy, postup při nemoci zaměstnance a další.



### 3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Při zpracování praktické části této bakalářské práce byly použity poskytnuté informace od společnosti Zenta Production s.r.o. (dále jen ZP s.r.o.). Vedení společnosti si nepřálo, aby byl skutečný název společnosti v bakalářské práci uveden, proto je tento název pouze krycí. Žádná společnost s tímto názvem skutečně neexistuje, údaje jako adresa, telefonní kontakty a emailové adresy uvedené v celé bakalářské práci jsou taktéž pozměněny.

Společnost ZP, s.r.o., s trvalým sídlem v rozsáhlé, beskydské obci byla založena v roce 1994. Jedná se o dřevozpracující společnost s dlouholetými zkušenostmi v tomto oboru. Hlavní produkty jsou především lepené eurohranoly, kterých je během roku vyrobeno přibližně 800 m<sup>3</sup>. Dalším výrobkem jsou dřevěné brikety, přičemž tento výrobní úsek byl odkoupen a zařazen do společnosti v roce 2011. Okrajové a vedlejší produkty jsou stavební řezivo, palivové dřevo, kůra, výrobky stavebního truhlářství a odpadní materiál. Areál společnosti se rozkládá na ploše 1,5 hektaru. Zde se nachází několik výrobních hal a v přilehlých venkovních prostorech jsou vystavěny další výrobní linky.

Dle interních informací si společnost ZP, s.r.o. klade za svůj hlavní cíl stát se silným a spolehlivým partnerem svých zákazníků, který jim zaručí dodávku lepených eurohranolů konstantní vysoké kvality.

Na základě obchodního rejstříku je předmětem podnikání výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, truhlářství a podlahářství. ZK je stanoven ve výši 1 000 000 Kč, který je zcela splacen. Společnost má jediného společníka, který má 100% obchodní podíl. Organizační struktura společnosti je graficky znázorněna v příloze č. 2.

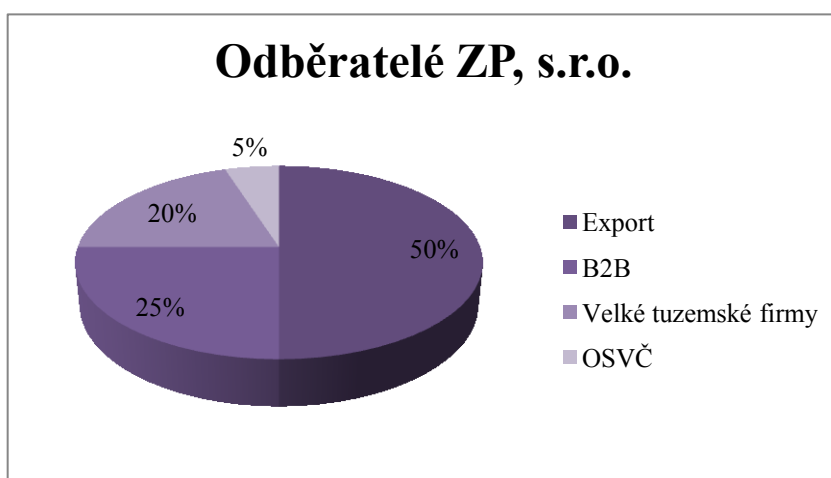
### 3.1 Zákaznické segmenty

Hlavním produktem společnosti je lepený okenní hranol. Tento výrobek je polotovarem určeným k výrobě dřevěných eurooken. Z toho vyplývá, že odběrateli této společnosti jsou především výrobci dřevěných stavebních výplní, a případně také společnosti, zabývající obchodem se dřevem a dřevěnými materiály.

Společnost ZP, s.r.o. se proto zaměřuje na střední a velké výrobce s průměrnou spotřebou 10-50 m<sup>3</sup> eurohranolu měsíčně; mezi jejich současnými odběrateli se však nachází i drobní živnostníci, neboť podnikání na živnostenský list se v kraji působnosti firmy momentálně rozrůstá. Zhruba 50% produkce je určeno na export. Obchodníci, kteří hranol dále prodávají, tvoří 25 % produkce. Přehled podílu odběratelů je zpracován v grafu 3.1. Společnost ZP, s.r.o. dodává své výrobky jak tuzemským společnostem, tak i exportuje do zahraničí – především do sousedních států, tedy Německa a Rakouska, ale například také Švýcarska nebo Itálie.

Hlavní a nejdůležitější vstupní surovinou pro výrobu je smrková kulatina vyšší kvality. Kulatina je nakupována od státních lesů, těžařských společností, obchodníků se dřevem i soukromých osob. Kulatina je dovážena z okruhu cca 150 km. Všichni dodavatelé kulatiny fakturují na základě elektronické přejímky a kvalitativního zařazení. Takto vzniká neustálá možnost kontroly nad kvalitou nakupované suroviny a zároveň společnost platí pouze skutečně obdržený materiál.

Graf 3.1. Odběratelé ZP s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací ZP s.r.o.

## **3.2 Stručná historie společnosti ZP s.r.o.**

**1994** - Založení společnosti a zahájení výroby lepeného okenního hranolu,  
**1995** - zakoupení první vlastní sušárny a spuštění pořezu na úhlových pilách,  
**1998 - 2003** – pořízení nové čtyřstranné frézy, nové sušárny Mühlböck, nový sklad výrobků,  
**2004** – zakoupení třídící a měřicí linky na kulatinu, frézového odkorňovače a další sušárny,  
**2008** - vlastní odvozní souprava na kulatinu,  
**2008 - 2010** - vítězství v tendru na lesnické práce pro LČR,  
**2009** - přístavba výrobní haly lepeného hranolu,  
**2010** - nová kapovací a cinkovací linka,  
**2011** - zakoupení briketárny s kapacitou 24 tun/denně.

## **3.3 Výroba, propagace, konkurence**

Dřevozpracující společnost ZP s.r.o. má výrobní proces rozdělen do dvou základních hal. Dále se v areálu nachází další samostatné budovy a přilehlé sklady jako je kotelna, výroba a sklad briket, sklad suchého materiálu, sklad hotových výrobků, správní budova, sklad pilin, sklad kůry.

V hale A se vyrábí hotový produkt, tedy lepený eurohranol. Zde se nachází hoblovací frézy, krátcí pily, lepící pily a třídící linka. V hale B jsou umístěny stroje, na nichž se zpracovává základní materiál v té nejsurovější podobě. Jedná se například o stroje sloužící k pořezu kulatiny, uhlové pily, pásové pily, odkorňovací linka, brusírna a v neposlední řadě i údržba.

### **Popis výroby**

Nakoupená kulatina je měřena a délkově optimalizována na zařízení Baljer Zembrod. Kulatinu je nutné před vstupem do pilnice odkornit frézovým odkorňovačem. Pořez je prováděn na třech úhlových kotoučových pilách a na pásové pile Primultinni. Ostré řezivo a hranoly jsou rozmítány na dvouhřídelové pile Störli.

Po třech týdnech od pořezu je řezivo sušeno v sušárnách Mülbeck. Suchý materiál se převezí na kapovací linku Systém TM. Zde je hráš řeziva automaticky rozebrána. U každé desky je zkontrolována vlhkost a je čtyřstranně ohoblována z důvodu odkrytí vad.

Pomocí scanneru WoodEye jsou vyhodnoceny veškeré vady (suky, smolníky, zamodráání, rozměry) a na optimalizační pile jsou vyřezány.

Na vstupu do cinkovací linky dochází k manuální kontrole materiálu a jednotlivé lamely jsou napojeny cinkovým spojem na délku 6 m. Napojený materiál je opět čtyřstranně ohoblován a vizuálně zkontrolován. Ohoblovaný materiál je pomocí stěnových lisů lepen do vícevrstvých hranolů. Po výstupní kontrole je lepený eurohranol přichystán k distribuci.

## **Propagace**

Vedení společnost ZP, s.r.o. nemá příliš propracovaný marketingový a propagační plán. Ovšem v tištěné podobě jsou jednoduché, jednostránkové letáky s hlavními produkty firmy a orientační cenou. Není totiž příliš dobře ekonomicky možné 4x ročně tisknout nové propagační materiály s přesnou cenovou kalkulací, jelikož cena kulatiny se pravidelně mění, v závislosti na dodavatelích a momentální situaci na trhu.

Společnost zejména vsází na své dobré jméno a pověst. V době zahájení podnikání se jednalo o druhého největšího výrobce těchto produktů v ČR. Proto má společnost dodnes nespočet stálých klientů, jak z řad velkých společností, tak i malých a středních společností, živnostníků, ale i fyzických osob.

Společnost ZP, s.r.o. je také jedním z třiceti členů občanského sdružení Moravskoslezský dřevařský klastr. Se svými produkty se společnost účastní i vybraných veletrhů.

Pro širokou veřejnost jsou nejlépe dostupné informace na webových stránkách společnosti. Tyto stránky jsou v současné podobě v provozu od roku 2011, výrazně se změnil jejich design, přehlednost, rozšířilo se spektrum informací a jsou k nahlédnutí i fotografie výrobního provozu společnosti ZP s.r.o.

## **Konkurence**

Společnost patří objemem produkce mezi několik největších výrobců v ČR. Kvalita výrobků patří ke špičce a tomu odpovídá i cena. Technická úroveň výroby je v sekci zpracování a pořezu kulatiny a sušení na úrovni srovnatelné s konkurencí. V sekci výroby eurohranolu je technologická úroveň výroby nižší než u konkurence. Za největší konkurenty společnost považuje nejmenované výrobce z ČR.

V závislosti na kurzu koruny společnosti konkurují slovenští výrobci, kteří mají výhodu v levnější pracovní síle a levnějších cenách vstupu. Dále společnosti konkurují dovozy z Německa, kde je vyšší technologická úroveň výroby.

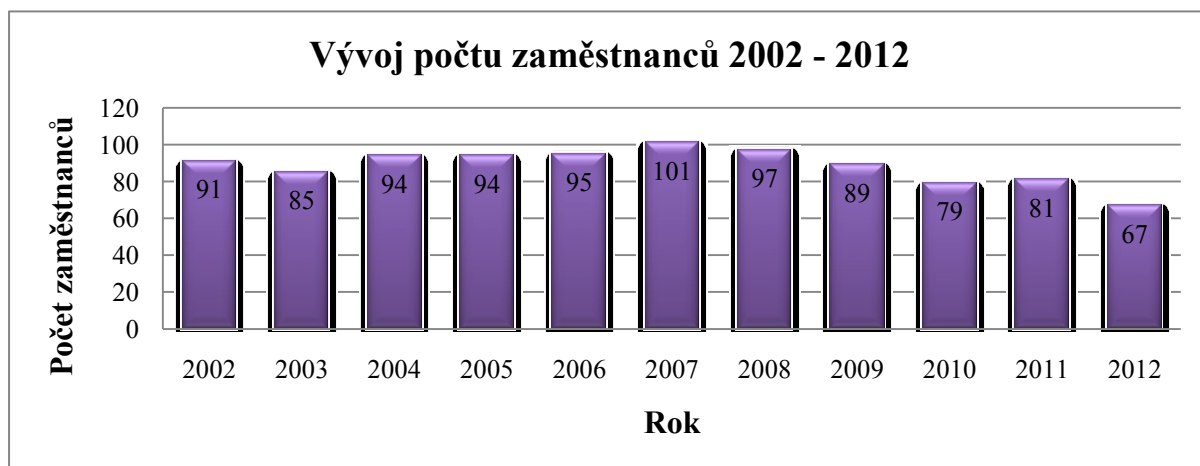
Společnost ZP s.r.o. vůči konkurenci nejvíce zvýhodňuje tyto faktory:

- vynikající a v čase konstantní kvalita,
- výroba přímo z kulatiny (společnost nenakupuje řezivo),
- vysoká flexibilita výroby (přestavovací časy linky okolo 15 minut),
- široká škála nabízeného sortimentu a velké množství profilů skladem,
- dlouhá tradice výroby a stále portfolio stabilních a solventních odběratelů.

### 3.4. Vývoj počtu zaměstnanců a jejich struktura

Při zahájení podnikání společnosti ZP, s.r.o. čítal počet zaměstnanců bez mála 20 lidí. Postupně se společnost rozrůstala a v letech 1995 – 1997 společnost ZP, s.r.o. zaměstnávala až 150 zaměstnanců. Nutno podotknout, že od roku 2000 je společnost rozdělena na dvě samostatně fungující společnosti. Dne 18. 1. 2013 za pomoci personální pracovnice a studia interních materiálů, byla provedena analýza vývoje počtu zaměstnanců v posledních deseti letech. Údaje jsou zaznamenány vždy k poslednímu prosinci daného kalendářního roku. Grafické znázornění počtu zaměstnanců je viditelné na grafu 3.2

Graf 3.2 Vývoj počtu zaměstnanců



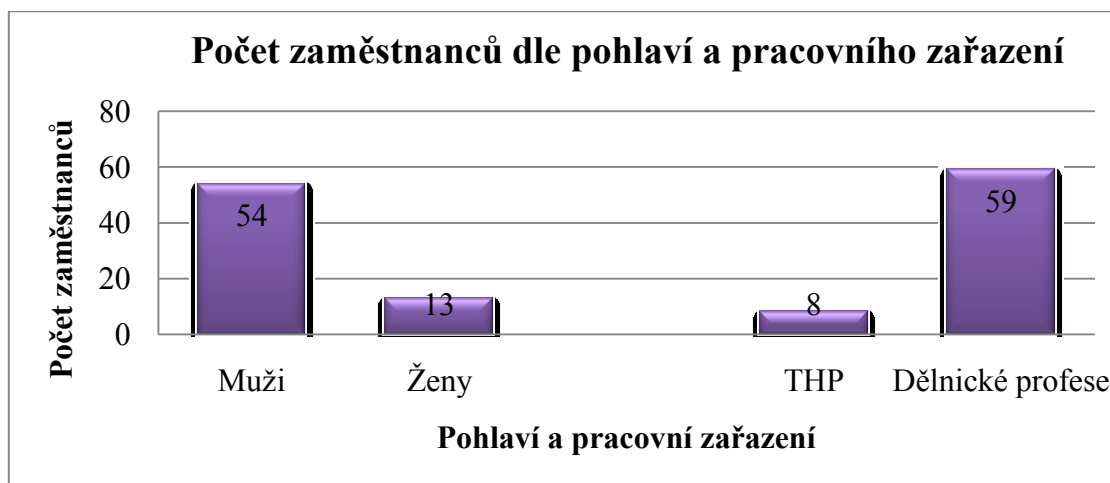
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti ZP s.r.o.

Z grafu 3.2 je možné vyčíst, že nejvyššího počtu zaměstnanců společnost dosáhla v roce 2007, jež činilo 101 zaměstnanců. A od tohoto roku již počet zaměstnanců postupně klesal. Vliv na tuto skutečnost měla špatná ekonomická situace a nižší odbyt výrobků společnosti ZP s.r.o. Společnost také výrazně automatizovala některé výrobní úseky a bylo investováno do několika samoobslužných výrobních linek, což mělo za následek nižší potřebu stávajících zaměstnanců.

### Struktura zaměstnanců

Společnost ZP, s.r.o. v současné době nepřijímá nové zaměstnance. Protože se jedná o společnost, která nemá velké spektrum pracovních pozic, tak získávání zaměstnanců probíhá vždy z vnějších zdrojů. Pozice ve společnosti jsou jednoduše rozděleny do dvou širších skupin a to technicko-hospodářské pozice a dělnické pozice. Ke dni 13. 3. 2013 byl celkový stav zaměstnanců 67 lidí, viz graf 3.3.

Graf 3.3 Počet zaměstnanců dle pohlaví a pracovního zařazení



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti ZP s.r.o.

Z grafu 3.3 lze vyčíst rozložení zaměstnaných mužů a žen v poměru 54 mužů a 13 žen. Dělnické profese v současnosti obsazuje 59 dělníků. Dělníci vykonávají profese jako je obsluha uhlové pily, obsluha sušárny, obsluha odkorňovací linky, lepení okenních hranolů, obsluha čtyřstranné hoblovky, topič, řidič vysokozdvížného vozíku. TH pracovníků je ve společnosti 8, mezi něž patří mzdová, finanční a skladová účetní, manažer kvality, mistr dřevovýroby, obchodník a ředitel společnosti.

## **4 ANALÝZA SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI**

Tato část bakalářské práce je věnována analýze systému získávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané společnosti ZP s.r.o. Informace k tomu potřebné jsou čerpány z interních materiálů společnosti, z několika polostrukturovaných rozhovorů s personální pracovnící, z osobního pozorování ve společnosti a v neposlední řadě z rozhovorů s dalšími zaměstnanci společnosti.

V této bakalářské práci je zmiňována personální pracovnice, ovšem je nutné podotknout, že ve společnosti ZP s.r.o. není útvar ani přímo určená personální pozice. Personální problematiku řeší pracovnice, která je především mzdovou účetní. Pro zjednodušení proto bude nadále v této práci tato osoba označena jako personální pracovnice.

Čtvrtá kapitola této práce je orientována na průzkum současného systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti ZP, s.r.o.

### **4.1 Současný systém získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ZP s.r.o.**

Rozhovory s personální pracovnící probíhaly v průběhu zpracování této bakalářské práce. Přesně se jednalo o čtyři sezení v areálu společnosti ZP s.r.o. Celkový výčet otázek je uveden v příloze č. 3

V rámci prvního rozhovoru s personální pracovnící ZP s.r.o. byly zjištěny základní informace o společnosti, které jsou přesněji popsány v třetí kapitole této bakalářské práce. Rozhovor byl koncipován jako polostrukturovaný. Byly přichystány konkrétní otázky, na které personální pracovnice postupně odpovídala dle interních informací společnosti a také mnoholetých pracovních zkušeností. Výběr otázek byl zvolen tak, aby bylo možno nejprve zjistit základní charakteristiku společnosti a následně i stručně popsat vývoj počtu zaměstnanců od začátku podnikání. Další rozhovory byly zaměřeny na zjištění stávajícího a v minulosti praktikovaného procesu získávání a výběru zaměstnanců.

### **4.1.1 Plánování lidských zdrojů**

Při plánování LZ ve společnosti ZP s.r.o. bylo vždy vycházeno z plánu výroby a z informací o odbytu výrobků v předchozích měsících a také prognózy odbytu výrobků v blízké době. Dále taky záleželo na momentální situaci ve společnosti, zda byla na počátku svého vzniku, expanze nebo ve stagnaci. Bohužel na tomto místě je nutné konstatovat, že si společnost nikdy nesestavila plán lidských zdrojů a nepostupovala dle návrhů v odborných publikacích. Protože jak již bylo řečeno v kapitole 2.3, tak míra do jaké lze plánování LZ provádět ve společnosti systematicky, závisí na povaze společnosti.

Plánováním LZ se ve společnosti ZP s.r.o. zabývá především personální pracovnice ve spolupráci s vedoucím výroby a mistry. Je nutné podotknout, že v této společnosti nelze LZ plánovat pouze od stolu. Z toho důvodu personální pracovnice konzultuje situaci s mistry, zda aktuální počet zaměstnanců je dostatečný.

### **4.1.2 Získávání zaměstnanců**

Kvalifikovaní, spolehliví a pracovití zaměstnanci jsou vždy jádrem všech společností. Ovšem ne každá společnost cítí nutnost detailně propracovat plán lidských zdrojů, systém získávání a výběru zaměstnanců. Tyto kroky dělá vedení společnosti ZP s.r.o. intuitivně a téměř operativně, bez zdlouhavého plánování. Jednoduše řečeno si vedení společnosti klade základní otázky. Je plně využita kapacita výrobního zařízení? Jaký je odběr výrobků? Nejsou zaměstnanci příliš vytížení? Vytvořil by nový zaměstnanec další přidanou hodnotu? Přinese tato přidaná hodnota společnosti finanční prostředky na zajištění mzdy nového zaměstnance?

Na otázku v rozhovoru s personální pracovnicí, kdy naposledy vedení společnosti pořádalo výběrové řízení, bylo sděleno, že v roce 1994. V té době se jednalo o přijímání zaměstnanců v řádu desítek. Tento okamžik byl jeden z mála, kdy bylo skutečně vypsáno výběrové řízení. Nabízené pracovní pozice, personální pracovnice nahlásila v první řadě na Úřad práce. Protože se jednalo o větší počet uchazečů, bylo toto řešení adekvátní a z hlediska tehdejší legislativy i povinné. Ve snaze snížit náklady na získávání zaměstnanců si však vedení společnosti neuvědomilo, jaké obtíže mohou následovat.



V rámci svého působení od roku 1994 vedení společnosti ZP, s.r.o. zvolilo následující metody získávání zaměstnanců. Patří mezi ně především získávání pomocí ÚP, získávání na doporučení, novinovou inzerci a získávání, při kterém se uchazeči nabízejí sami. V následujících odstavcích budou tyto metody zhodnoceny.

### **Metoda získávání zaměstnanců pomocí ÚP**

Mnohdy se tato metoda získávání zaměstnanců zdá jako nejjednodušší cesta. Pro poměrně malou společnost se jevila tato metoda levná, na počátku bezstarostná a především v prvním kroku časově nenáročná. Ovšem v okamžiku, kdy se začali hlásit uchazeči o volné pracovní místo, nastal problém. Uchazeči telefonicky kontaktovali osobu, která toto měla na starosti. Jednalo se o mzdovou účetní, která se zároveň stará o personální záležitosti. Toto způsobilo velkou časovou zátěž pro personální pracovníci. V době kdy nebyl rozšířen internet a životopisy bylo nutné přinést osobně, nebo zaslat poštou, se jednalo o zdoluhavý proces. Personální pracovnice uvádí, že z počtu přihlášených uchazečů bylo mnoho požadavkům nevyhovujících.

### **Získávání zaměstnanců na doporučení**

Po zkušenostech s ÚP vedení společnosti zvolilo druhou z nejméně nákladných forem získávání zaměstnanců a to získávání zaměstnanců na doporučení. Metoda byla a v současnosti je vedením hojně praktikována. Samozřejmě pokud se jedná o získávání malého počtu zaměstnanců. Dle vyjádření personální pracovnice se při této metodě obrací na mistra, který je v denním kontaktu s dělnickými pozicemi. Mistr v rámci pracovní doby kontaktuje zaměstnance a oznámí jim, že společnost potřebuje obsadit určité místo. Zda neznají někoho, kdo by pro tuto pozici byl vhodný, měl případně zkušenosti a dovednosti k tomu určené.

Při zhodnocení této metody bylo zjištěno, že tento způsob vedení společnosti vyhovuje takřka nejvíce. Důvodem jsou nulové náklady na proces získávání (pokud pomineme telefonický rozhovor s uchazečem a čas, který nad tímto stráví personální pracovnice). Dále je poměrně vysoká pravděpodobnost, že se stávající zaměstnanec bude snažit doporučit někoho, kdo bude pro společnost skutečným přínosem, protože by tak mohl ovlivnit pohled zaměstnavatele na sebe samotného.

Na druhou stranu bych je nutné vedení společnosti upozornit, že uchazeči, kteří se k zaměstnání dostanou takovýmto způsobem, si leckdy práce neváží. Důvodem může být to, že se takovíto uchazeči mohou cítit jako protekčně dohození, méně se v zaměstnání snaží a nepodávají takový výkon, jako zaměstnanci, kteří se do společnosti dostali na vlastní žádost a vynaložili větší úsilí pro získání zaměstnání.

### **Inzerce v novinách**

Vedením společnosti ZP s.r.o. byla vyzkoušena i metoda získávání pomocí inzerce v novinách. Tyto noviny byly v prodeji v celém Zlínském kraji, proto se hlásili uchazeči z okruhu až 60 km. Tato vsutku velká dojezdová vzdálenost tak odradila jak uchazeče, tak v konečném výsledku i zaměstnavatele. Dojíždění zaměstnanců z větší vzdálenosti nemá dobrý dopad na výkonnost zaměstnance a může být ohrožena i bezpečnost práce.

Náklady na inzerci taky nejsou nemalé, proto vedení společnosti od této metody upustilo.

### **Uchazeči se nabízejí sami**

V době kdy se společnost rozrůstala a na trhu se jí dařilo, začala být čím dál více v povědomí všech občanů obce. I když se jedná o dřevozpracující společnost, zaměstnává i několik žen na dělnických pozicích, které si zde mohly v poměru s jinými pracovními příležitostmi zajistit slušnou mzdu. Také na muže zde není kladen velký nárok na vzdělání nebo praxi, protože se jedná o poměrně jednoduché pracovní úkony, které není obtížné se naučit. Z toho důvodu vedení společnosti ZP, s.r.o. časem přistoupilo i na metodu získávání zaměstnanců, která zohledňuje skutečnost, že se uchazeči o práci nabízejí sami.

Tuto metodu hodnotím kladně z hlediska nákladů na proces získávání, ovšem je nutné upozornit na několik následujících skutečností. Uchazeči, kteří se nabízejí sami, často přicházejí do společnosti bez ohlášení, což narušuje chod a pracovní dobu personální pracovnice. Někteří uchazeči si také předem nezjistí základní informace o společnosti ani o požadované pracovní pozici. Čímž plýtvají jak svým vlastním časem, tak časem personální pracovnice, která je detailně informuje.

## **Dokumenty a nabídka zaměstnání**

Vedení společnosti ZP, s.r.o. nemá příliš velké požadavky na dokumenty, které si uchazeči mají k výběrovému rozhovoru připravit. Je vyžadován strukturovaný životopis v rozsahu maximálně dvě strany s fotografií. U dělnických pozic je výhodou pokud uchazeč vlastní osvědčení pro obsluhu dřevozpracujících strojů, nebo řidičský průkaz pro vysokozdvizný vozík.

V době kdy bylo ve společnosti vypsáno výběrové řízení, bylo také nutné přehledně zformulovat nabídku zaměstnání. V příloze číslo 4 je možné vidět, jak byla nabídka práce vedením společnosti zformulována.

## **Předvýběr uchazečů**

Poté co byla uveřejněna nabídka zaměstnání, kontaktovali uchazeči telefonicky personální pracovníci. Aby mohla zúžit počet uchazečů, kteří byli dále pozváni k ústnímu rozhovoru, dotazovala se na základní údaje. Mezi ně patřily údaje, jako jsou celé jméno a příjmení, bydliště, telefonický kontakt, nejvyšší dosažené vzdělání, současný pracovní poměr uchazeče a dosavadní pracovní zkušenosti.

Protože v době tohoto procesu získávání zaměstnanců nebyl internet tak rozšířen, uchýlilo se vedení společnosti ZP, s.r.o. k tomuto řešení, kdy byl první kontakt telefonický. Personální pracovnice nechtěla, aby uchazeči zasílali životopisy poštou, ale preferovala vytvoření jednoduchého seznamu jmen, kontaktů a stručných poznámek. Na základě kterých, vyřadila uchazeče, kteří nevyhovovali základním podmínkám pracovního místa. To vše probíhalo ve velmi krátkém časovém intervalu dvou týdnů.

### **4.1.3 Výběr zaměstnanců**

Ve společnosti ZP, s.r.o. nebyl a ani v současné době není propracovaný a předem stanovený systém výběru zaměstnanců. Vedení společnosti preferuje výběr zaměstnanců pomocí pracovního rozhovoru, následného získání referencí a ověření zdravotního stavu lékařem.

## **Pracovní rozhovor a reference**

Tento rozhovor je veden způsobem jeden na jednoho, tedy za společnost ZP, s.r.o. se dotazuje pouze personální pracovnice. Na tomto místě, bych jako autorka této bakalářské práce, ráda upozornila na jednu skutečnost. Pracovní rozhovory ve společnosti ZP, s.r.o. nejsou ve standardizované podobě, tudíž se personální pracovnice neptá všech uchazečů na stejné otázky. Toto vidím jako nedostatek.

Další využívanou metodou je získávání referencí o uchazečích. Tento krok probíhal u uchazečů, kteří byli během pracovního rozhovoru posouzeni jako kritériím vyhovující.

## **Nabídka práce, lékařské vyšetření, pracovní smlouva**

Po získání referencí byli vybraní uchazeči telefonicky kontaktováni o úspěšném zvládnutí pracovního rozhovoru. Dále tito uchazeči byli vyzváni, aby u svého praktického lékaře podstoupili zdravotní prohlídku, která bude prokazovat jejich zdravotní způsobilost pro pracovní místo. Například u dělnických pozic ve společnosti ZP, s.r.o. to znamená, že by takovýto uchazeč neměl být alergický na prach a piliny, neměl by mít problémy zvedat těžká břemena a měl by být schopen se přizpůsobit práci ve značném hluku. Uchazeči toto vyšetření museli podstoupit do 5. pracovních dnů od telefonátu a v přesně stanoveném datu se dostavit do sídla společnosti ZP, s.r.o.

V sídle společnosti pak následovalo přezkoumání vyjádření praktického lékaře a uchazečům bylo nabídnuto zaměstnání. Pokud uchazeč nabídku přijal, byla mu předložena pracovní smlouva. Náhled pracovní smlouvy je možné vidět v příloze č. 5.

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Je velice obtížnou záležitostí společnosti s momentálně špatnou ekonomickou situací navrhnout a doporučit jakákoliv zlepšení v personální problematice, natož pak v procesu získávání a výběru zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, společnost ZP, s.r.o. na trhu funguje téměř 20 let a momentálně zaměstnává 67 zaměstnanců. K 31. březnu 2013 je dle portálu Ministerstva práce a sociálních věcí podíl nezaměstnaných na obyvatelstvo v okrese Vsetín 10%. Tak jak uvedla personální pracovnice, je také fluktuace ve zkoumané společnosti minimální a nikdy se s ní ve větší míře vedení společnosti nepotýkalo.

Bohužel však na druhou stranu je vedení společnosti momentálně nuceno spíš zaměstnance propouštět. I tak bych ráda navrhla následující možnosti, jak získat vhodné zaměstnance například ve spolupráci s úřadem práce, nebo se vzdělávacími institucemi.

Následující podkapitoly jsou věnovány zpracování návrhu vhodnějšího systému získávání a výběru zaměstnanců pro společnost ZP, s.r.o. Tyto návrhy jsou vytvořeny za pomoci předchozího studia odborné literatury, rozhovorů s personální pracovnicí společnosti, studia interních materiálů společnosti, pozorování ve společnosti a dalších volně dostupných, doplňkových informací.

### 5.1 Návrh plánování lidských zdrojů

Pro výrobní společnost ZP, s.r.o. by bylo vhodné plánování LZ pomocí scénáře. Kdy pověření pracovníci společnosti vytváří představy o všech předvídatelných změnách rozsahu a druhu činností v organizaci a její struktury. A dále by měly být identifikovány všechny změny ve vnějším prostředí, které nejspíš společnost ovlivní. Takovýto scénář povšechně odhaduje pravděpodobný vnitřní vývoj společnosti, tedy směr, kterým se bude ubírat a řeší důsledky, které to bude mít pro potřebu lidí. Plánování pomocí scénáře je vhodné pro společnost ZP, s.r.o., protože nemá jasně zformulovaný podnikový plán. To znamená, že řediteli společnosti, personální pracovnici a vedoucímu výroby jsou pokládány otázky týkající se jejich představy o budoucnosti. A v této souvislosti i další návazné otázky o tom, jak se jejich představy promítnou do potřeby LZ.

Odhady budoucí potřeby lidských zdrojů, tedy prognózování potřeby zaměstnanců je proces odhadování budoucích počtů potřebných zaměstnanců a dovedností a schopností, které tito zaměstnanci budou pravděpodobně potřebovat. Prognostickou metodu, kterou bych doporučila pro společnost ZP, s.r.o. je metoda založená na úsudku manažerů, jinak řečeno expertní metoda. Je nejtypičtější metodou a lze ji spojit s plánováním pomocí scénářů. Vychází z obdobného principu, kdy si sedne personální pracovnice, ředitel a případně vedoucí výroby a přemýšlí o budoucí potřebě práce. Výsledkem by mělo být rozhodnutí o tom, kolik zaměstnanců bude zapotřebí.

Pokud by společnost chtěla nějak hmatatelně uchopit plán lidských zdrojů, je vhodná metoda založená na časových studiích. Metodu lze ve společnosti ZP, s.r.o. použít, protože je možné pomocí časových studií vypočítat, jak dlouho by měly jednotlivé operace trvat a kolik zaměstnanců budou vyžadovat (Armstrong, 2007; interní informace společnosti ZP, s.r.o.; pozorování uskutečněné ve společnosti 2012-2013).

## **5.2 Návrh systému získávání a výběru zaměstnanců pro TH pozice**

Následující odstavce jsou věnovány vytvoření návrhu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané společnosti pro skupinu technicko-hospodářských pracovníků (dále THP).

Ve společnosti ZP, s.r.o. není možné TH pozice obsadit z vnitřních zdrojů, protože zaměstnanci na dělnických pozicích, nemají potřebné vzdělání a TH pracovníci nesouhlasí s vnitropodnikovým přesunem pracovních pozic. Alternativa zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi jiné pracovní pozice, nebo pokrytí práce externím dodavatelem bych vedení společnosti nedoporučila. Z toho důvodu se personální pracovnice musí zaměřit na vnější LZ. V tomto případě se nejedná o vytvoření nové pracovní pozice, ale o opětovné obsazení pracovního místa.

### **Popis pracovního místa**

Jako modelová TH pozice byl vybrán post mzdový(á) účetní. Nejprve by ve společnosti měla proběhnout identifikace potřeby získávání zaměstnanců. Jak již bylo dříve uvedeno, tak společnost ZP, s.r.o. nemá sestaveny přesné popisy pracovního místa. Toto považuji za stěžejní krok v procesu získávání zaměstnanců. Proto bych společnosti důrazně navrhla sestavit popis každého pracovního místa ve společnosti.

Návrh detailního popisu modelové TH pozice v rámci této závěrečné práce – mzdový(á) účetní, lze vidět v příloze č. 6. Jedná se zejména o informace, jež jsou nezbytné pro personální pracovníci, která podle toho sestaví nabídku zaměstnání. Obsah těchto popisů je stěžejním informačním zdrojem pro uchazeče o nabízené místo, přesně specifikují charakter práce, pracovní povinnosti, požadované vzdělání a praxi. Navrhuji, aby s tímto popisem obsazované pracovní pozice byli uchazeči seznámeni v rámci výběrového rozhovoru.

### **Vybrané metody získávání zaměstnanců na TH pozice**

Dle umístění společnosti a možností v okrese Vsetín bych navrhla následující metody získávání zaměstnanců. Výhody a nevýhody metod již byly podrobně popsány v kapitole 2.5.5 Proto bych se nyní ráda zaměřila na to, jak jsou jednotlivé metody inzerování nákladné. Ceny uvedené v následujících tabulkách jsou orientační dle volně dostupných informací na internetu. Čerpáno bylo také z emailové komunikace s jednotlivými společnostmi, nebo z přímého telefonického kontaktu. V první řadě bych pro proces získávání navrhla sestavit dle popisu pracovního místa atraktivní nabídku zaměstnání. Poutavým způsobem, jak graficky tak jednoduchým a vystižným popisem.

V rámci získávání zaměstnanců pro TH pozice by měly být vybrány reprezentativní metody získávání. Společnost ZP, s.r.o. ovšem nemůže vynaložit vysoké částky pro kampaň. Proto bych společnosti navrhla uchýlit se k obvyklým formám získávání, které jsou cenově dostupné a v okrese Vsetín běžně využívány.

Nabídka volného pracovního místa by měla být umístěna v první řadě na webových stránkách společnosti ZP, s.r.o. Správu webových stránek má na starosti interní zaměstnanec obchodního oddělení, proto budou náklady na umístění pracovní nabídky na tyto stránky nulové.

Bezplatnou formou zveřejnění volného pracovního místa je jeho ohlášení na ÚP. Momentálně má ÚP vlastní webový portál, kde zdarma tyto nabídky inzeruje. Proto jsou pro uchazeče velmi dobře dostupné a není nutné je vyhledávat pouze na úředních deskách.

Jako základní metodu získávání bych doporučila klasickou řádková inzerce v novinách. Pro okres Vsetín bych doporučila Valašský deník. Pro pracovní nabídku společnosti ZP, s.r.o. bych navrhovala 5. řádkovou inzerci, která by se v novinách vyskytla v průběhu jednoho měsíce osmkrát. Cenu s DPH pro konkrétní inzerci je možné vidět v tabulce 5.1

Tabulka 5.1 Novinová inzerce

<b>Inzerce ve Valašském deníku</b>			
<b>Formát</b>	<b>Počet opakování</b>	<b>Cena za inzerát</b>	<b>Cena celkem</b>
<b>Komerční, pěti řádková inzerce</b>	8	333,- Kč	2 664,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, cena určena dle emailové komunikace s referentkou Valašského deníku dne 6. 3. 2013

Další možností jak získat kvalifikované zaměstnance na TH pozice, je v dnešní době již nepostradatelný „e-recruitment“. Vedení společnosti ZP, s.r.o. bych navrhla zaměřit se na jedny z nejnavštěvovanějších českých webových serverů, které tuto službu nabízí. A to zejména web <http://www.prace.cz/> a <http://www.jobs.cz/>. Cenové relace těchto služeb bez DPH, jsou k vidění v tabulce 5.2

Tabulka 5.2 „E-recruitment“

<b>Webové portály</b>			
<b>Druh webu</b>	<b>Forma</b>	<b>Délka vystavení</b>	<b>Cena celkem</b>
<b>www.prace.cz</b>	Verze Standard	1 měsíc	3 500,- Kč
<b>www.jobs.cz</b>	Verze Light	1 měsíc	5 900,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, dle ceníků dostupných na PRACE.CZ: Hledám zaměstnance. PRACE.CZ [online]. © 1996-2013 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://firmy.prace.cz/> a JOBS.CZ: Pro firmy. JOBS.CZ [online]. © 1996-2013 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/produkty-a-sluzby/>

Doplňkovou formou inzerování TH pozic bych navrhla tisk informačních prospektů. Tyto prospekty by neměly působit laciným dojmem, proto bych navrhovala přenechat jejich tvorbu specializované společnosti. Dle volně dostupného ceníku jedné z grafických firem, by náklady na zpracování stály přibližně 3 500,- Kč bez DPH (*Art Focus* [online]. © 2008 [cit. 2013-04-18]). Informační prospekty by byly vytištěny v nákladu 50 ks, formátu A4, barevně na křídovém papíru. Náklady na výtisk bez DPH by činily 8,50- Kč za 1 kus, dohromady tedy 425,- Kč (PRINTPRICES [online]. © 2010 [cit. 2013-04-03]).

Vedení společnosti ZP, s.r.o. by tyto informační prospekty mohlo umístit do prostředků veřejné hromadné dopravy v okrese Vsetín. Tuto službu poskytuje ČSAD Vsetín dle aktuálního ceníku. Náklady na tento způsob inzerce je možné vidět v tabulce 5.3



Tabulka 5.3 Inzerce ve vozidlech ČSAD Vsetín, a.s.

<b>Inzerce v autobusech ČSAD Vsetín, a.s.</b>				
<b>Formát</b>	<b>Počet kusů</b>	<b>Cena za kus</b>	<b>Délka vystavení</b>	<b>Cena celkem</b>
<b>Informační prospekt, A4</b>	50	100,- Kč	1 měsíc	5 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle emailové komunikace se sekretariátem společnosti ČSAD

Výše uvedené metody, které bych doporučila v rámci procesu získávání na technicko-hospodářské pozice ve společnosti ZP, s.r.o. lze sjednotit do přehledné tabulky. Tabulka 5.4 udává cenu jednotlivých služeb s a bez DPH a především celkovou částku za proces získávání zaměstnanců.

Tabulka 5.4 Celkové náklady na inzerování volného pracovního místa

<b>Náklady na inzerci</b>			
<b>Druh inzerce</b>	<b>Cena bez DPH</b>	<b>DPH (21%)</b>	<b>Cena po zdanění</b>
<b>Tisk informačních prospektů</b>	425,- Kč	89,25 Kč	514,25 Kč
<b>Inzerce ve Valašském deníku</b>	2 104,- Kč	560,- Kč	2 664,- Kč
<b>Grafická úprava nabídky</b>	3 500,- Kč	735,- Kč	4 235,- Kč
<b>Inzerce v autobusech ČSAD</b>	5 000,- Kč	1 050,- Kč	6 050,- Kč
<b>Webové portály</b>	9 400,- Kč	1 974,- Kč	11 374,- Kč
<b>CELKOVÁ CENA S DPH</b>			<b>= 24 837,25 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5.4 poukazuje na vysokou nákladnost zvolených metod získávání zaměstnanců. Z výše uvedeného bych po další úvaze společnosti navrhovala vyřadit jeden z webových portálů [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). Dále by bylo vhodné zvážit, zda je pro společnost nutná inzerce prostřednictvím inzerce v autobusech ČSAD.

Výše uvedené možnosti získávání zaměstnanců jsou pouze návrhem autorky práce a měly by sloužit k tomu, aby si vedení společnosti mohlo z jednotlivých metod zvolit tu nejvhodnější. Kombinace všech těchto metod je příliš nákladná. Tabulka 5.4 má především informativní charakter.

Vzhledem k velikosti firmy bych doporučila zvolit kombinaci uveřejnění nabídky na ÚP a firemních webových stránkách a pracovním portálu [www.prace.cz](http://www.prace.cz) vzhledem k šíři jeho dopadu. V současnosti ÚP finančně podporuje uchazeče, kteří splňují určité požadavky. Přesné informace, týkající se okresu Vsetín jsou uvedeny v kapitole 5.4 této bakalářské práce.

## **Dokumenty**

Při prvním kontaktu se společností zašle uchazeč elektronicky, či jinou cestou strukturovaný životopis spolu s motivačním dopisem. V případě postupu k osobnímu pracovnímu rozhovoru vybraní uchazeči předloží výpis z rejstříku trestů ne starší tří měsíců a úředně ověřenou kopii nejvyššího dosaženého vzdělání. Na konci výběrového rozhovoru budou uchazeči tyto dva dokumenty vráceny.

## **Nabídka zaměstnání**

Vedení společnosti by mělo formulovat přesnou nabídku zaměstnání, která upřesňuje, co společnost požaduje, co nabízí a co je hlavní pracovní náplní. Návrh nabídky zaměstnání pro modelovou pozici mzdový(á) účetní je možné vidět v příloze č. 8

## **Předvýběr uchazečů a sestavení seznamu uchazečů**

V této fázi procesu získávání zaměstnanců ve společnosti ZP, s.r.o. vybírá personální pracovnice z došlých životopisů vhodné uchazeče, kteří splňují stanovené požadavky na TH pozici. Životopisy uchazečů by si personální pracovnice měla roztřídit do tří skupin a to na skupinu uchazečů, kteří nevyhovují požadavkům a kteří vyhovují požadavkům. Poslední skupinou jsou uchazeči, kteří postoupí k výběrovému řízení. Optimální počet postupujících uchazečů by měl být u TH pozice stanoven na 10-15. Seznam postupujících uchazečů bude personální pracovníci seřazen abecedně. A to z důvodu nesrovnávání uchazečů mezi sebou, před samotným výběrovým řízením.

Uchazeči jsou dle seznamu telefonicky zváni na výběrový rozhovor. Personální pracovnice stanoví přesný čas konání výběrového rozhovoru pro každého uchazeče zvlášť. Vedení společnosti by také mělo dbát na seriózní chování, proto je více než vhodné kontaktovat všechny uchazeče, kteří nebudou pozváni k výběrovému řízení.

## **Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců je bezprostředně následujícím krokem po získávání zaměstnanců. Jako v každé společnosti, tak i ve společnosti ZP, s.r.o. by měl proces výběru zaměstnanců identifikovat a zvolit mezi uchazeči o zaměstnání takové, kteří budou spolehliví, výkonní a

pro společnost přínosní. Po zhodnocení situace ve zkoumané společnosti, navrhuji vedení zaměřit se na jednoduché, nenákladné a efektivní metody výběru. Rozhodně by se vedení společnosti nemělo orientovat na metodu Assessment centra, či pomocí výběrových testů.

### **Výběrový rozhovor**

Výběrovému řízení na tyto pozice by mělo být věnováno více času než řízení pro dělnické pozice. Proto především navrhuji rozčlenit výběrový rozhovor na dvě kola. Místo dosud používaného rozhovoru jednoho s jedním, bych doporučila použít výběrový panel. Výběrový rozhovor pro TH pozice bude složen ze dvou kol. Prvního kola výběrového řízení na TH pozici se bude účastnit personální pracovnice a ředitel společnosti ZP, s.r.o. Bude se skládat z představení společnosti a popisu pracovní pozice, představení uchazeče a upřesnění osobních a profesních údajů.

O výsledku prvního kola výběrového řízení budou uchazeči informováni do pěti pracovních dnů. Nevybraní uchazeči budou kontaktováni prostřednictvím elektronické pošty, kdežto vybraní kandidáti budou telefonicky pozváni na druhé kolo výběrového řízení.

Druhého výběrového kola bude účasten spolu s personální pracovnící i přímý nadřízený daného oddělení Postoupí zde 2-3 uchazeči, kterým bude zadán praktický úkol, který se vztahuje k požadovaným znalostem a dovednostem na danou TH pozici. Do tří pracovních dnů bude vybraný uchazeč kontaktován s konkrétní nabídkou pracovního místa a bude stanoven termín schůzky, na které bude projednávána pracovní smlouva. V případě odmítnutí pracovní nabídky uchazečem bude kontaktován první z nevybraných kandidátů.

### **Pracovní smlouva**

Pracovní smlouvu, která je v současnosti ve společnosti ZP, s.r.o. využívána, hodnotím jako dostatečnou, viz příloha č. 5. Nyní je pracovní smlouva unifikována pro všechny pozice, pouze se mění v závislosti na pracovní pozici. Vedení společnosti bych navrhla, aby pracovní smlouvě věnovala více pozornosti.

## **5.3 Návrh systému získávání a výběru zaměstnanců pro dělnické pozice**

Ve společnosti ZP, s.r.o. je mnoho dělnických pozic s různou pracovní náplní, specializací a náročností na plnění pracovních úkolů. V rámci společnosti lze dělnické pozice obsadit z vnitřních zdrojů a to přeřazením zaměstnance na jinou pracovní pozici. Tento přesun by však vedl k uvolnění doposud obsazené pozice. Proto bude v následujícím textu navržen postup získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.

### **Popis pracovního místa**

Společnosti důrazně doporučuji sestavit přesné popisy všech dělnických pracovních pozic, které budou mít standardizovanou podobu v rámci celé společnosti. Jako modelový příklad jsem zvolila pracovní pozici s názvem Obsluha pásové pily.

Jeden z navržených popisů pracovního místa pro modelovou dělnickou pozici je k nahlédnutí v příloze č. 7 Tyto popisy budou nadále využívány pro sestavení nabídky zaměstnání. Jak již bylo uvedeno výše tak, obsah těchto popisů je stěžejním informačním zdrojem pro uchazeče i pro stávající zaměstnance, kteří na těchto pozicích pracují.

### **Vybrané metody získávání zaměstnanců na dělnické pozice**

Vzhledem k charakteru nabízených pozic je nutné se při stanovení metod získávání zaměstnanců zaměřit na obec, ve které společnost sídlí a její blízké okolí.

Metody získávání zaměstnanců na dělnické pozice jsou shodné s metodami získávání zaměstnanců na TH pozice, které jsou podrobně rozebrány v kapitole 5.2. Mezi navrhované metody patří zveřejnění na webových stránkách společnosti, ohlášení ÚP, řádková inzerce ve Valašském deníku a zadáním nabídky práce na webovém portálu [www.prace.cz](http://www.prace.cz).

U těchto pozic je také vhodnou metodou získávání na doporučení stávajících zaměstnanců. Využít lze také spolupráce se vzdělávacími institucemi. Oborově nejvhodnější střední školou je SOŠ Frýdek-Místek s detašovaným pracovištěm v beskydské obci Bílá, učební obor Lesní mechanizátor. Eventuelní vhodnou školou pro spolupráci je SOŠ Josefa Sousedíka ve Vsetíně. Oborem, na který by se vedení společnosti ZP, s.r.o. mohlo zaměřit, je

truhlář, případně tesař. Je nutné brát zřetel i na dojezdovou vzdálenost mezi vzdělávací institucí a sídlem společnosti, proto by se vedení společnosti mělo orientovat na spolupráci s bližší SOŠ Josefa Sousedíka ve Vsetíně.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi je přínosná pro obě strany. Jednak školy obecně, mají problém zajistit odbornou praxi v rámci výuky a na druhou stranu, pro společnost ZP, s.r.o. by tito učni mohli být levnou pomocnou pracovní silou. Z vlastní zkušenosti z odborné praxe v rámci mého středoškolského studia vím, že praxe ve společnostech není nijak růžová, ale přinesla mi mnoho zkušeností. Také se domnívám, že učni, kteří ve společnosti odpracují určitý počet hodin v rámci praktického vyučování, by mohli být společností osloveni s nabídkou práce. Tím je myšleno, uzavření dohody o provedení práce, kdy by učni ve svém volném čase mohli pro společnost pracovat za odpovídající mzdu a pokrýt tak momentální nedostatek zaměstnanců. Čímž by se společnost vyhnula zdlouhavému a nákladnému procesu získávání a výběru zaměstnanců.

## **Dokumenty**

Pro výběrové řízení bude požadován strukturovaný životopis. Nepovinné dokumenty jsou dány charakterem pracovní pozice, na kterou se uchazeč hlásí. Například osvědčení o odborné způsobilosti k obsluze dřevozpracujících strojů a řidičský průkaz na vysokozdvizný vozík.

## **Nabídka zaměstnání**

Tak jak bylo uvedeno u TH pozic, tak i u dělnických pozic by vedení společnosti mělo formulovat nabídku zaměstnání tak aby byla přehledná a srozumitelná pro všechny potencionální uchazeče. Návrh nabídky pro modelovou pozici s názvem Obsluha pásové pily je možné vidět v příloze č. 9

## **Předvýběr uchazečů a sestavení seznamu uchazečů**

V této fázi procesu získávání zaměstnanců ve společnosti ZP, s.r.o. vybírá personální pracovnice z došlých životopisů vhodné uchazeče, kteří splňují stanovené požadavky na dělnickou pozici. Autorkou doporučený počet uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému rozhovoru, je stanoven na 20-25.

Stejně jako u TH pozic, bude výsledný seznam pozvaných uchazečů seřazen abecedně, aby se personální pracovnice vyhnula srovnávání uchazečů mezi sebou. Dle seznamu budou uchazeči telefonicky pozváni k výběrovému rozhovoru. Zamítnutí uchazeči budou taktéž kontaktováni a bude jim poděkováno za zájem o pracovní pozici.

### **Výběr zaměstnanců**

Proces výběru vhodných uchazečů na dělnické pozice by měl být zúžen pouze na výběrový rozhovor, diskutabilní metodou výběru je i ukázka práce. Realizovaná ukázka práce by mohla být zaměřena na praktické vyzkoušení znalostí a dovedností v rámci obsluhy dřevařských strojů, či znalostí fyzikálních vlastností dřeva. Pomocí této metody lze odhalit případné lživé a zavádějící informace, které o sobě uchazeči uvádějí v životopise. Na druhou stranu, je tato metoda náročná na čas a je nutné zohlednit i faktor neznámého prostředí a stresu, který na uchazeče působí.

Mnoho z dělnických pozic ve zkoumané společnosti je nenáročných na zaučení, proto metoda ukázky práce by měla být zvolena pouze u těch, u kterých je již předem určená nutnost, znát či ovládat určité stroje. Například při hledání zaměstnance na pozici Řidič vysokozdvížného vozíku by ukázka práce měla být realizována. Naopak u dělnické pozice, která se zaměřuje na pomocné práce, je tato výběrová metoda zbytečná. Proto by vedení společnosti mělo dle charakteru obsazované pozice zvážit, zda je metoda ukázky práce vhodná a přínosná, či nikoliv.

### **Výběrový rozhovor**

Výběrový rozhovor pro obsazení dělnické pozice bude jednokolový. Výběrového rozhovoru se bude účastnit personální pracovnice a přímý nadřízený, tedy mistr dřevovýroby. Bude se skládat z představení společnosti a popisu pracovní pozice, představení uchazeče a upřesnění osobních a profesních údajů. O výsledku výběrového řízení budou uchazeči informováni telefonicky do 10. pracovních dnů.

### **Lékařské vyšetření**

Vybraný uchazeč musí absolvovat lékařskou prohlídku u svého obvodního lékaře. Pro výkon zaměstnání obsluhy dřevozpracujících strojů jsou nežádoucí závažná onemocnění

dýchacích cest a plic a záchvatovité a kolapsové stavy. Potvrzení o zdravotní způsobilosti je uchazeč povinen doložit před podepsáním pracovní smlouvy. V případě že tuto podmínku uchazeč nesplní, bude kontaktován první z nevybraných uchazečů.

### **Nabídka zaměstnání a pracovní smlouva**

Po předložení lékařského posudku je uchazeči nabídnuta konkrétní nabídka práce, na základě níž jsou dohadovány podmínky pracovní smlouvy. Pracovní smlouva by uchazeči měla být poskytnuta k přečtení na tak dlouhou dobu, jak bude uchazeč potřebovat. Neměl by být vytvářen nátlak k okamžitému podepsání pracovní smlouvy. Uchazeči by měl být dán prostor pro oznámení jeho požadavků, jenž by chtěl do pracovní smlouvy zapracovat.

## **5.4 Specifické možnosti získávání zaměstnanců v okrese Vsetín**

Pro společnost ZP, s.r.o. byly zjištěny konkrétní možnosti získávání zaměstnanců v okrese Vsetín. Vzhledem na nákladnost systému získávání a výběru zaměstnanců se tato kapitola zaměřuje především na možnosti, které nabízí Úřad práce. Dále tato kapitola poukazuje i na konkrétní nabídku personální agentury.

### **Plán pro zaměstnanost MPSV – Podpora mladých a absolventů**

15. 3. 2013 portál MPSV zveřejnil článek ministryně Ludmily Müllerové o sedmi bodovém plánu zaměstnanosti. Z tohoto plánu bych pro společnost ZP, s.r.o. navrhla zaměřit se na podporu mladých lidí a absolventů. „Ministerstvo výrazně podpoří vznik míst pro mladé lidi do 30 let. Zaměstnavatelé na nově přijatého mladého zaměstnance z evidence úřadu práce budou moci maximálně jeden rok získávat od státu měsíční příspěvek až 24 tisíc korun (hrubá mzda plus odvody). A také jednorázově budou moci dostat peníze na vybavení, které potřebují pro zřízení místa“ (MPSV: Plán zaměstnanosti [cit. 2013-04-13]).

Tato příležitost získat měsíční příspěvek, by mohla společnost ZP, s.r.o. motivovat vytvořit nové pracovní místo pro mladé lidi a absolventy. Domnívám se, že tito lidé by mohli být přínosem pro společnost. Především proto, že by vnesli do „zajetých kolejí“ nový elán,

nápady a chuť pracovat. Také si myslím, že takto zaměstnaní lidé jsou vděční za příležitost a budou se snažit odvádět co nejvyšší pracovní výkon, aby se v zaměstnání udrželi.

Zkoumané společnosti bych doporučila se důkladně informovat na ÚP jaké další výhody a prostředky mohou být přijetím nového zaměstnance, evidovaného na ÚP získány.

### **Poskytované příspěvky na nástroje aktivní politiky zaměstnanosti**

Ve Zlínském kraji jsou pro rok 2013 stanoveny následující výše příspěvků v rámci aktivní politiky zaměstnanosti. ÚP poskytuje příspěvky na uchazeče o zaměstnání, či na vytvoření nového pracovního místa, pokud uchazeč splňuje následující podmínky:

- Osoba dlouhodobě nezaměstnaná (délka evidence na ÚP nad 5 měsíců),
- fyzická osoba pečující o děti do 10 let s délkou evidence na ÚP nad 3 měsíce,
- osoba mladá do 25 let s délkou evidence na ÚP nad 3 měsíce,
- osoba starší 55 let s délkou evidence na ÚP nad 3 měsíce,
- zdravotně postižená osoba a osoba, která přišla v r. 2013 o status „osoby zdravotně znevýhodněné“ s délkou evidence na ÚP nad 1 měsíc,
- osoba, které je potřeba věnovat zvýšenou péči z jiného důvodu bránícího jejímu vstupu na volný trh práce.

Pro zlínský kraj je stanovena výše měsíčního příspěvku na maximálně 15 000,- Kč. Doba poskytování příspěvku je v délce šesti měsíců. A to za předpokladu, že pracovní poměr bude uzavřen na dobu neurčitou, nebo určitou na minimálně 12 měsíců

### **„Temporary Help“**

Temporary Help představuje nabídku personálních agentur. Tato služba umožňuje získat zaměstnance bez vlastní realizace procesu získávání a výběru zaměstnanců. Smyslem celé služby je to, že personální agentura zajistí kvalifikovaného zaměstnance a vede za něj kompletní osobní a mzdovou agendu. Společnost, která tuto službu využije, platí pouze za skutečně odpracované hodiny najatého pracovníka. Tuto metodu bych společnosti navrhla pro období, kdy má plně vytížené stávající zaměstnance a nechce žádné nové přijímat, ovšem má nárazově větší poptávku po svých produktech, než běžně.



Nejsem si ovšem jistá, nakolik jsou takoví zaměstnanci kvalifikovaní a jestli by pro ostatní („mateřské“) zaměstnance nebyli spíše přítěží. Tuto metodu bych navrhla jako krajní řešení v situacích, kdy stávající zaměstnanci nejsou ochotni přistoupit na práci přesčas. Otázkou také je, jak nákladní jsou zaměstnanci v rámci služby Temporary Help. Pokud by se společnost ZP, s.r.o. rozhodla službu využít, může se obrátit na nejbližší personální agenturu, která službu nabízí. Navrhla bych společnost Hofmann-Wizard, s.r.o. s pobočkou ve Valašském Meziříčí.

## 6 ZÁVĚR

Jako téma bakalářské práce byla zvolena problematika získávání a výběru zaměstnanců. Organizace a rozvoj LZ společnosti obecně vychází z optimálních podmínek a příležitostí k učení, osobnímu rozvoji a výcviku zaměstnanců za účelem zlepšení jejich dovedností a celkového pracovního výkonu. Právě z něj totiž pramení výsledky, kterých společnost na trhu dosahuje, ať už hovoříme o jejích možnostech podílu na trhu zboží a služeb, nebo o celkové pověsti této společnosti. Častokrát se právě zde, v oblasti personálního řízení, skrývá podniková filosofie, která čerpá z tradic dané země nebo hodnot a cílů, stanovených vrcholovým managementem vybrané společnosti. Získáním a následným výběrem těch nejvhodnějších uchazečů, kteří nejlépe doplní stávající pracovní kolektiv, získává společnost prostor zabývat se prioritními cíly, které si stanovila.

Získávání a výběr zaměstnanců je v této bakalářské práci zobrazen do dvou stěžejních částí, a to sice části teoretické – která zachycuje obecně doporučené kroky v této problematice – a praktické části, analyzující současný a navrhovaný systém získávání a výběru zaměstnanců. V kontrastu obou kapitol je patrný rozdíl, ke kterému dochází při střetu odborných teoretických východisek a jejich aplikaci v běžně užívané praxi.

Cílem práce je analýza současného systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Zenta Production, s.r.o. a návrh vhodnějšího systému pro zkoumanou společnost. Stanovený cíl považuji za splněný.

Současný systém získávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané společnosti se příliš neshoduje s pravidly, o kterých hovoří odborná literatura. Na společnost mají silný vliv zvyky zakořeněné v místě jejího působení, které se promítají do způsobu obchodních jednání a celkové podnikové filosofie.

V důsledku provedených pozorování a získaných polostrukturovaných rozhovorů byl analyzován současný stav získávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané společnosti. Jak je z obdržených výsledků patrné, současná situace postavení společnosti není dobrá. Schází zde plán lidských zdrojů, který by lépe určil stav počtu jednotlivých zaměstnanců nezbytných v dohledné budoucnosti. Společnost je také příliš orientovaná na získávání zaměstnanců dle doporučení z vnitřních zdrojů společnosti.

Vedení společnosti bude informováno o závěrech, ke kterým tato práce dospěla. Jako možnosti zlepšení jejich situace v rámci získávání a výběru zaměstnanců jim bude představen návrh plánování lidských zdrojů, který je uveden v páté kapitole této práce a čerpá z poznatků odborné literatury. Také byl zpracován návrh metod získávání zaměstnanců, který je orientován především z hlediska výhodných nákladů a obecných možností, které jsou v regionální oblasti působení společnosti preferovány.

Bakalářská práce má charakter kvalitativního průzkumu v oblasti současné praxe uplatňované ve společnostech. Pokud by měly být vypracovány navazující studie této oblasti, mohly by být zaměřeny například na adaptaci nově vybraných zaměstnanců, uvádění těchto zaměstnanců do podniku neboli celopodnikovou orientaci, a také na útvarovou orientaci. Protikladnou prací by se pak mohla stát studie zkoumající uvolňování lidí ze společnosti. Na průzkum tohoto typu by se však měla zaměřit osoba, která již získala určitou praxi a pozici ve světě personalistiky, neboť problematika uvolňování lidí ze společnosti obsahuje mnoho citlivých dat a je těžké získat v této oblasti pravdivé údaje.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Odborné publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASWATHAPPA, K. *Human resource management: text and cases*. 5th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2008. ISBN 978-007-0660-205.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BREWSTER, Chris, Paul SPARROW a Guy VERNON. *International human resource management*. 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2007. ISBN 978-184-3981-596.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MARTIN, David. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.

SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1038-4.

SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1212-9.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-807-3579-470.

### **Elektronické zdroje a doplňkové zdroje**

Česká republika. Zákoník práce. In: 262/2006 Sb. 2006 [cit. 2012-06-28]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>

Hoffman Personal: Temporary Help [online]. © 2005-2012 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.hofmann-personal.cz/hledate-zamestnance/temporary-help.html>

JOBS.CZ: Pro firmy. JOBS.CZ [online]. © 1996-2013 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/produkty-a-sluzby/>

MPSV: Plán zaměstnanosti. MPSV [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/14864/TZ\\_150313.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/14864/TZ_150313.pdf)

MPSV: Zaměstnanost [online]. © 2002-2012 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ [online]. © 2007-2012 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.nsp.cz/>

PRACE.CZ: Hledám zaměstnance. PRACE.CZ [online]. © 1996-2013 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://firmy.prace.cz/>

PRINTPRICES [online]. © 2010 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.printprices.cz/>

SOŠ Josefa Soušedíka: Přehled oborů. SOŠ Josefa Soušedíka [online]. © 2010 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.sosvsetin.cz/prehled-oboru/>

Art Focus [online]. © 2008 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.artfocus.cz/cenik-webove-stranky-reklamni-tiskoviny-graficke-prace-loga.html>

## SEZNAM ZKRATEK

AC	= Assessment centre
cca	= Přibližně
č.	= Číslo
ČR	= Česká republika
DPH	= Daň z přidané hodnoty
EU	= Evropská unie
km	= Kilometr
LČR	= Lesy České republiky
LZ	= Lidské zdroje
min	= Minimálně
MPSV	= Ministerstvo práce a sociálních věcí
obr	= Obrázek
SOŠ	= Střední odborná škola
SR	= Slovensko
TH	= Technicko-hospodářský
ÚP	= Úřad práce
ZK	= Základní kapitál
ZP, s.r.o.	= Zenta Production s.r.o.

# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2013.....

Sabina Petřeková.....

Sabina Petřeková

# SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1: Proces výběru zaměstnanců
- Příloha 2: Organizační struktura společnosti ZP, s.r.o.
- Příloha 3: Otázky k rozhovorům s personální pracovníci společnosti ZP, s.r.o.
- Příloha 4: Nabídka zaměstnání používaná společností ZP, s.r.o.
- Příloha 5: Vzor pracovní smlouvy společnosti ZP, s.r.o.
- Příloha 6: Popis pracovního místa – návrh pro TH pozici
- Příloha 7: Popis pracovního místa – návrh pro dělnickou pozici
- Příloha 8: Nabídka zaměstnání – návrh pro TH pozici
- Příloha 9: Nabídka zaměstnání – návrh pro dělnickou pozici